



Inovação na Indústria Cosmética: Estudo de caso da Oriflame

Sara Filipa Erbert Silva Alves de Sousa

*Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Empresas*

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, novembro de 2016



Inovação na Indústria Cosmética: Estudo de caso da Oriflame

Sara Filipa Erbert Silva Alves de Sousa

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, novembro de 2016

À memória do meu pai José Natálio Alves de Sousa

AGRADECIMENTOS

No final desta caminhada, sinto uma enorme necessidade de agradecer a todos os que contribuíram, direta e indiretamente, para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. As conversas que desfrutámos, as sugestões, não só me ensinaram como também me inspiraram e fortaleceram neste longo percurso.

Assim, gostaria de manifestar os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela sua disponibilidade, paciência, dedicação, atenção dispensada, incentivo e profissionalismo... Um Muito Obrigada.

Gostaria também de agradecer à minha família, amigos e aos meus colegas de mestrado, em especial à Alexandra França, ao Nuno Baptista, à Joana Guimarães e à Silvana Lima, pelos momentos de entusiasmo partilhados em conjunto.

Aos Diretores da Oriflame, Rui Silva, Dr. Renato Carvalho e à Dr.^a Andreia Leite, pela ajuda que deram na elaboração deste trabalho.

Finalmente, deixo uma palavra de gratidão à Filipa Domingues, à Inês Silva Araújo e a todos os demais que de alguma forma contribuíram para que concluísse com sucesso mais esta etapa.

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
CE	Comunidade Europeia
CIS	Community Innovation Survey
EMEA	Europe, Middle East and Africa
I&D	Investigação e Desenvolvimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iii
Acrónimos e Abreviaturas	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	ix
RESUMO.....	xi
ABSTRACT	13
RESUMEN.....	xv
Introdução.....	17
Capítulo 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
1.1. Inovação: conceito e evolução	21
1.2. Tipos de Inovação	26
1.3. Contribuições da Inovação para o crescimento Económico.....	31
1.4. Inovação na Indústria Cosmética	33
Capítulo 2 ESTUDO DE CASO	35
2.1. Metodologia de Investigação	37
2.1.1. Metodologia qualitativa	37
2.1.2. Metodologia quantitativa vs. metodologia qualitativa.....	38
2.1.3. Processo de investigação	39
2.2. Análise de Dados	42
2.2.1. Contextualização	42
2.2.2. Apresentação da empresa objeto de estudo	42
a) Volume de vendas	44
b) Mercados Geográficos	44
c) Fontes de informação	45
d) Tipos de inovação	46
i) Inovação do produto.....	46
ii) Inovação do processo.....	48
iii) Inovação de mercado	50
iv) Inovação organizacional	52
v) Inovação de marketing	55
Conclusões	59
Limitações do Estudo e Linhas de Investigação Futura.....	60
Referências Bibliográficas	61

Apêndices	67
Apêndice I – Guião da entrevista	69
Apêndice II – Evidência Empírica	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de inovação	27
Figura 2 - Tipos de inovação por novidade de resultados.....	29
Figura 3 - Organigrama Centro Logístico Ibérico Oriflame	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de inovação	24
---	----

RESUMO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em analisar a inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões.

Para o efeito, utilizamos uma abordagem qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso, realizando o estudo de caso único da empresa Oriflame.

No valor agregado da produção, enquadrrou-se a importância da inovação na utilização eficiente do capital enquanto fator intrínseco à estratégia empresarial. Também, e em virtude da intangibilidade das atividades de inovação e da assimetria de informações entre agentes que provocam incertezas entre investidores privados e públicos, assinalou-se com este trabalho a importância do “autofinanciamento”, como incentivo à inovação em contexto empresarial. A evidência empírica influenciou o potencial de exploração e inferência de conhecimentos para compreensão e análise de contextos similares, procurando realçar a conexão de significados entre a realidade pesquisada e os dados recolhidos.

Deste estudo, foi possível concluir o seguinte: (1) a inovação de produtos tem subjacente estratégias de internalização, para melhor controlar a cadeia de valor e assim fortalecer a diferenciação da marca, sendo promovida de uma forma contínua e respeitando a sustentabilidade ambiental; (2) o foco da inovação de processo reside na logística, permitindo a standardização de processos, redução de custos e postos de venda de proximidade, potenciando o aumento da satisfação dos clientes; (3) a inovação de mercado, parte dos centros de operações onde a partir dos quais se promove a diversificação de mercados, ahustando a oferta de produtos aos mercados atuais e a desenvolver; (4) A inovação organizacional está fortemente associada à distribuição, destacando o facto da empresa passar a contar recentemente com um Centro Logístico da Europa Ocidental; por outro lado, destaca-se, neste domínio a tendência para o estabelecimento de parcerias, outsourcing e subcontratação; (5) inovação de *marketing*, o principal foco é a orientação total para o cliente, através do fomento de uma maior proximidade com o consumidor, bem como do aumento da quota de mercado através da melhoria contínua na qualidade de oferta com o objetivo de alcançar novos consumidores.

A principal limitação reside no facto de tratar-se de um estudo de caso único, em que a generalização dos resultados deve cingir-se exclusivamente à empresa estudada.

Palavras-chave: inovação, indústria da cósmética, metodologia qualitativa, estudo de caso.

ABSTRACT

The Fundamental point of the presente study consist in analysing inovation in the comestic industry in its various dimensions.

To reach the objective, it was used a qualitative approach appealing to the case study method, realizing the study in the unic case of Oriflame.

In the aggregate value of production, the importance of innovation in the efficient operation of capital and intrinsic factor in the business strategy was framed. In addition, the importance of "self-financing" as an incentive for innovation in a business context, was emphasized in this work, as a regard the intangibility of innovation activities and the asymmetry of information between agents that provoke uncertainties between private and public investors. Empirical evidence has influenced the potential for exploration and inference of knowledge for understanding and analysis of similar contexts, seeking a connection of meanings between a researched reality and the collected data.

From this study was possible conclude essentially: (1) the product innovation underlying the internalization strategies, to obtain a better control a value chain and thus to strengthen a brand differentiation, being a continuous promotion and respecting environmental sustainability; (2) the focus of process innovation lies in logistics, allowing process standardization, cost reduction and proximity sales points, enhancing customer satisfaction; (3) a market innovation, a part of the operations centers from a market promotion system, a supply of products to the current markets and development; (4) organizational innovation is strongly associated with distribution; On the other hand, there is a tendency in this area for establishing partnerships, outsourcing and subcontracting; (5) marketing innovation, the main focus is a total customer orientation, through closer proximity to the consumer, as well as increasing market share for continuous improvement in the quality of the supply with the goal of achieving new consumers.

The main limitation is that it is a single case study, in which a generalization of the results are confined exclusively to the company studied.

Keywords: innovation, cosmetic industry, qualitative methodology, case study method.

RESUMEN

El objetivo fundamental del presente estudio consiste en analizar la innovación en la industria cosmética, en sus diversas dimensiones.

Com este fin, utilizamos un enfoque cualitativo utilizando el método de estudio de caso, realizando el estudio de caso único de la empresa Oriflame.

En el valor agregado de la producción, se encuadró la importancia de la innovación en la utilización eficiente del capital conforme al factor intrínseco de la estrategia empresarial. Además, y en virtud de la intangibilidad de las actividades de innovación y de la asimetría de informaciones de los agentes que provocan incertidumbres entre los inversores privados y públicos, se corroboró con este trabajo la importancia del “autofinanciamiento”, como incentivo a la innovación en el contexto empresarial. La evidencia empírica influyó el potencial de exploración y la inferencia de conocimientos para la comprensión y análisis de contextos similares, procurando realzar la conexión de significados entre la realidad estudiada y los datos recogidos.

De este estudio fue posible concluir esencialmente que: (1) La innovación en productos subyacentes a las estrategias de internalización para controlar mejor una cadena de valor y por lo tanto el fortalecimiento de una diferenciación de la marca, la promoción continua y respetando la sostenibilidad del medio ambiente; (2) el foco de la innovación de procesos reside en la logística, lo que permite la estandarización de los procesos, reducir los costos y puntos de venta de proximidad y promover el aumento de la satisfacción del cliente; (3) una innovación en el mercado, una parte de los centros de operaciones como un sistema de promoción de mercados, una gama de productos para los mercados y el desarrollo; (4) La innovación organizativa está fuertemente asociada con la distribución; Por otro lado, se destaca en esta zona es una tendencia a que el establecimiento de asociaciones, la externalización y la subcontratación; (5) innovación de marketing, el enfoque principal es una total orientación al cliente a través de una mayor proximidad al consumidor, así como una mayor participación en el mercado para la mejora continua en la calidad de suministro con el fin de lograr nuevos consumidores.

La principal limitación reside en el hecho que se trata de un solo caso en el que la generalización de los resultados debe ceñirse exclusivamente a la empresa estudiada.

Palabras clave: innovación, industria cosmética, metodología cualitativa, estudio de caso.

INTRODUÇÃO

A inovação surge do decorrente e inevitável aparecimento de novos concorrentes, do aumento da oferta e da, cada vez maior, exigência por parte dos consumidores (Carvalho & Abechini, 2011). Estes fatores surgem um pouco por todo o lado, atravessando e pressionando a sociedade neste início do século XXI. O futuro desta depende assim do ritmo de inovação que se consegue imprimir, do conhecimento que se incorpora e dos resultados que se obtêm.

A importância da inovação para a indústria da cosmética decorre da necessidade de definição estratégica considerando os ambientes externo (geral e competitivo) e interno, designadamente com os fatores associados aos clientes, numa indústria caracterizada pela forte competitividade internacional. Maracanã e De Souza (2006), referem que a criação de vantagem competitiva surge como consequência do foco no processo de desenvolvimento de produtos que tenta fidelizar consumidores cada vez mais sofisticados, provenientes da fragmentação dos mercados e da evolução tecnológica.

Este trabalho tem por base a concretização de um estudo de caso único, realizado com recurso à metodologia qualitativa, com vista a aprofundar a compreensão de uma empresa pertencente à indústria da cosmética - Oriflame. Assim, procurou-se explorar significados e fomentar o alargamento de compreensões pela utilização de perspetivas predominantemente interpretativas e construtivistas.

Analisaram-se estudos sobre a diferença entre invenção e inovação, como forma de aferir a importância de traduzir uma ideia de um novo produto ou processo, numa tentativa de comercializar essa ideia. Na verdade, o ciclo da inovação só se completa quando chega ao mercado e é valorizada pelos consumidores. Assim, boas ideias, que não são económica ou tecnicamente viáveis de serem desenvolvidas, ou produtos que os consumidores não estejam interessados em adquirir, não constituem inovações (Cohen & Levinthal, 1990; Fagerberg, 2004).

O enquadramento teórico relativo ao conceito e evolução de inovação é discutido em obras tão diversas como as de Schumpeter (1934), Myers e Marquis (1969, citados por Utterback, 1971), Drucker (1985), Quinn (1985), Dosi (1988), Van der Ven et al. (1989), Teece e Jorde (1990), Chandra, Styles e Wilkinson (2009), Sarkar (2010), Clarysse, Tartari e Salter (2011), Trott (2012), Vianna, Vianna, Adler, Luena e Russo, 2013), entre outras.

Estudos sobre os vários tipos de inovação (e.g. inovação administrativa vs. inovação técnica, inovação radical vs. inovação incremental, inovação de produto vs. inovação de processo) ajudaram a alicerçar o presente trabalho de investigação (Churchil & Muzyka, 1996;

Freeman, 1982; Tidd, Bessant & Pavitt, 1997; O'Connor & DeMartino, 2006; GPEARI, 2010; Barbieri, 2004; OCDE, 2005). Analogamente pesquisamos trabalhos com referência à relevância da contribuição da inovação para o crescimento económico, enquanto centro das atenções assumindo-se como uma peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento da atividade económica (Chandra, Styles & Wilkinson, 2009), em que as inovações atuam de forma sinérgica, potenciando economias, criação de valor agregado, promovendo técnicas e padrões de desenvolvimento empresarial, cujo estudo justifica o trabalho desenvolvido nesta dissertação.

Assim, o objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões. Como objetivos específicos pretendemos analisar as interações entre estratégias de gestão e modelos explicativos do segmento em estudo, tendo por base o estudo de caso da empresa Oriflame.

Desta forma, é expetável que este trabalho constitua um ponto de partida para uma nova abordagem sobre a temática da inovação, consubstanciando-se como um contributo válido para a compreensão da sua relevância para organizações da indústria da cosmética.

A presente dissertação encontra-se estruturada em duas partes: a fundamentação teórica (capítulos 1 e 2) e o estudo empírico (capítulos 3 e 4) culminando com as conclusões.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



1.1. INOVAÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Etimologicamente, a palavra “inovação” significa renovação e deriva da palavra latina “*innovatio*”. Segundo o AIM (2016), a inovação é algo que revoluciona, é algo que pelos seus atributos torna as outras soluções já existentes obsoletas. Isto ocorre através da introdução de novos produtos, processos, tecnologias ou conceitos que vão mais ao encontro das necessidades dos clientes e que os satisfazem melhor. Efetivamente, a inovação no contexto empresarial decorre da necessidade das organizações alcançarem e manterem uma vantagem competitiva sustentável, pela apresentação de produtos competitivos e com uma boa relação custo/benefício para os seus clientes.

O conceito de inovação utilizado na literatura académica e em pesquisas relacionadas continuamente incorporado novos incrementos nos modelos explicativos, integrando complementarmente diferentes paradigmas.

Schumpeter (1911, 1942) foi o primeiro a salientar a importância da inovação na economia, tendo analisado as causas da mudança económica, o processo e os impactos decorrentes da evolução do capitalismo. Na sua perspetiva, o modelo capitalista evoluiu com base nas flutuações da oferta e da procura de bens e serviços, no entanto, defende que ainda que aquelas flutuações contribuíssem para a existência de oportunidades de negócios, não explicam alterações tecnológicas e comportamentais. Porquanto, organizações com visão exclusiva na flutuação da oferta e procura estariam focalizadas numa gestão de curto prazo e, consequentemente, menos aptas para conquistar novos mercados gerados por novos tipos de procura, fechando-se assim ao processo inovador e à contribuição essencial ao crescimento. Este autor coloca assim a inovação no centro da dinâmica capitalista e, simultaneamente, enfatiza a relevância da introdução de inovações (dos novos bens de consumo, métodos de produção ou transporte, mercados e formas de organização industrial), pela influência exercida na transição de uma posição estática para outra caracterizada pelo expansionismo. Coloca em evidência o “não equilíbrio” ou a “destruição criadora” na medida em que os novos recursos revolucionam incessantemente a estrutura económica em vigor e criam um ciclo virtuoso, que continuamente destrói a estrutura primitiva e origina uma nova. A inovação assim passa a ser identificada como a dimensão crítica da mudança económica, pela criação de monopólios temporários que fornecem o incentivo necessário ao desenvolvimento contínuo (Schumpeter, 1985), resultando deste processo a procura consciente e intencional de oportunidades. Em rigor, as empresas que pretendam ver a sua competitividade aumentada procuram investir em

práticas voltadas para a criação de novos produtos, processos ou serviços ou ainda através da melhoria dos existentes (Drucker, 1985).

Na verdade, Schumpeter diferencia concomitantemente invenção de inovação. Segundo ele a inovação pode ocorrer em cinco domínios diferentes, designadamente através da introdução de um produto novo ou de uma mudança qualitativa num produto existente, da inserção de um novo processo de inovação na indústria, da abertura de um novo mercado, do desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas e ainda de mudanças organizacionais. Para ele a invenção por seu lado resulta de uma determinada ideia, desenho ou descoberta para um produto/processo novo ou significativamente melhorado (Schumpeter, 1939). As boas ideias, que não sejam económica ou tecnicamente viáveis em termos de produção ou que não motivem uma aquisição por parte dos consumidores, não constituem inovações, mas sim invenções (Schumpeter, 1942). Para se transformar uma invenção em inovação, é essencial a existência de um ambiente propício à combinação de diferentes tipos de conhecimento, capacidades, competências e recursos. É a conjugação destes fatores que permite à empresa obter capacidade competitiva sustentável e continuada no mercado em que se insere, conquistando-o através da implementação de inovações bem-sucedidas (Cohen & Levinthal, 1990). É uma atividade complexa, que se inicia na conceptualização de uma ideia nova para solucionar um problema novo e que terá valor económico e/ou social (Dosi, 1988; Myers & Marquis, 1969; Tidd et al., 1997; Zaltman, 1973).

Rogers e Shoemaker (1971) sustentam que uma inovação pode constar numa nova prática, num novo material introduzido num determinado processo ou até uma nova ideia. Mais recentemente, Vianna, Vianna, Adler, Luena e Russo (2013), mantem a ideia do “novo”, mas referem que inovação é a procura de novas soluções tecnológicas, visando quer o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e processos, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim a criação de novas formas de contacto com clientes e o fornecimento de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes.

Assim, a inovação poderá ser encarada como uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado, no caso de um novo produto ou de um novo processo (Utterback, 1971), baseando-se num processo iterativo e tumultuoso que liga uma rede de fontes de saber às necessidades subtilmente imprevisíveis dos clientes, sendo a inovação uma resposta às suas necessidades (Quinn, 1986). Desta forma, o ciclo da inovação só se completa quando esta chega ao mercado e é valorizada pelos consumidores.

A partir da definição schumpeteriana da inovação surgem novas perspetivas polissémicas daquele conceito, nomeadamente pelo aparecimento de classificações e distinções

diversas, como “inovações incrementais”, “inovações radicais”, “novos sistemas tecnológicos” e “tecnologias de propósito geral”, tal como proposto pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1990, p. 3). Desta conceptualização ressalta a importância do não tratamento da inovação como um evento único e isolado. A ênfase inicialmente atribuída ao ato inovador isolado, realizado pelo inventor individual ou pela grande empresa deslocou-se para a noção de inovação como processo de contínuo desenvolvimento. Esta conceção neo-schumpeteriana, considera que a inovação não termina num produto ou processo acabado, mas, concebe as diferenciações competitivas alcançadas como uma trajetória mais significativa cujos resultados se constituem apenas como subprodutos, que no sector em estudo se consubstanciam num investimento constante de desenvolvimento de novos produtos capazes de atender à grande diversidade de consumidores, numa busca contínua por melhoria da qualidade, fortalecimento e consolidação das marcas no mercado (Maracanã & De Souza, 2006).

Ainda nesta linha de pensamento, o Manual de Oslo (2005) refere que uma inovação é a implementação de um novo ou aprimorado (de forma significativa) produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método mercadológico, ou uma nova prática organizacional interna, organização de local de trabalho ou relações externas.

Na literatura mais contemporânea, para Fagerberg (2004), Schumpeter desenha ainda, um modelo que se pode retratar como um “mix” de algumas investigações de Marx que pretendem explorar a “performance” económica da inovação. Esta investigação Marx-Schumpeter tem como objetivo explicar as alterações económicas a longo-prazo, aquilo a que Schumpeter chama de “desenvolvimento”, e parte de dois pressupostos:

- A competitividade tecnológica é a maior forma de competição num regime capitalista (e as empresas que não respondam a estas exigências dificilmente encontrarão sucesso);
- As inovações são “novas combinações” de conhecimento existente e de recursos que abrem possibilidades para novas oportunidades de negócio, bem como para inovações futuras. Este caminho desenha o cenário de mudança contínua.

Outro dado importante a reter sobre a inovação é a tendência para gerar “clusters” de inovação em determinadas indústrias ou setores, que conseqüentemente crescem de forma mais rápida implicando alterações de estruturas na produção e na procura e, eventualmente, alterações nas estruturas organizacionais (Fagerberg, 2004).

Numa realidade mais contemporânea, Sarkar (2010), de um ponto de vista macroeconómico, alega que a inovação está diretamente relacionada com novidades para o mercado, para a indústria e até para o Mundo. Por outro lado, numa perspectiva

microeconómica, defende que a inovação está direcionada apenas para a empresa e para o consumidor.

Já para Trott (2012), e mantendo uma visão actual, “a inovação é a gestão de todas as atividades que envolvem o processo de geração de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e *marketing* de um novo (ou melhorado produto ou processo de produção ou equipamento).”

Na realidade, existem, na literatura existente, várias definições sobre inovação. A tabela 1 sumaria algumas destas aceções e mostra a evolução do seu conceito.

Tabela 1 - Definições de inovação

Autores	Definição
Schumpeter (1911)	Foi o primeiro autor a salientar a importância da inovação na economia e a colocar a inovação no centro da dinâmica capitalista.
Schumpeter (1934)	Consiste na introdução de um novo produto no mercado significativamente diferente dos já existentes. Implica uma nova técnica de produção e a abertura de um novo mercado.
Schumpeter (1939)	O autor diferencia concomitantemente invenção de inovação.
Schumpeter (1943)	Boas ideias, que não sejam económica ou tecnicamente viáveis em termos de produção ou que, não motivem uma aquisição por parte dos consumidores, não constituem inovações mas sim invenções.
Utterback (1971)	“(...) uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado no caso de um novo produto ou para um novo processo, a fase do primeiro uso”.
Schumpeter (1985)	A inovação passa a ser identificada como a dimensão crítica da mudança económica, pela criação de monopólios temporários que fornecem o incentivo necessário ao desenvolvimento contínuo.
Quinn (1986, p.170)	“um processo iterativo e tumultuoso (...) que liga uma rede mundial de fontes de saber às necessidades subtilmente imprevisíveis dos clientes”.
Teece e Jorde (1990, p.76)	“(...) a busca, a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a adoção e a comercialização de novos processos, produtos, estruturas organizacionais e procedimentos”.
(OCDE, 1990)	Inovação não pode ser tratada como um evento único e isolado.
Comunidade Europeia (CE, 1996)	Consiste na produção, assimilação e exploração bem-sucedida da novidade.
Livro Verde da Inovação (CE, 1996)	Uma renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados; a criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição; a introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.
Dosi (1988); Myers & Marquis (1969); Tidd et al. (1997); Zaltman (1973)	É uma atividade complexa, que se inicia na conceptualização de uma ideia nova para solucionar um problema novo e que terá valor económico e/ou social.

Tidd e Driver (2000, p. 95)	“(…) pode ser vista como um conjunto de <i>outputs</i> respondendo a <i>inputs</i> , quer dizer, o modelo chamado “linear”. [...] gastos com P&D ou stock de capital; em P&D são usualmente tidos como um <i>input</i> ”.
Tálamo (2002)	É a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.
Manual de Oslo (2005)	Uma inovação é a implementação de um novo ou aprimorado (de forma significativa) produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método mercadológico, ou uma nova prática organizacional interna, organização de local de trabalho ou relações externas.
Fagerberg (2006)	A inovação tem a tendência para gerar “ <i>clusters</i> ” de inovação em determinadas indústrias ou setores, que consequentemente crescem de forma mais rápida implicando alterações de estruturas na produção e na procura e, eventualmente, alterações nas estruturas organizacionais.
Chandra, Styles & Wilkinson (2009, p. 41)	Consiste na “(…) tendência de a empresa participar e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos”.
Sarkar (2010)	De um ponto de vista macroeconómico, a inovação está diretamente relacionada com novidades para o mercado, para indústria e até para o Mundo. Numa perspectiva microeconómica, a inovação está direcionada apenas para a empresa e para o consumidor.
Clarysse, Tartari & Salter (2011, p. 1084)	A inovação “é uma crescente preocupação das empresas em busca de uma posição de liderança nos setores em que atuam, aumentando a sua competitividade para sobreviver através da oferta aos clientes de “novos bens ou serviços”.
Trott (2012)	Consiste na gestão de todas as atividades que envolvem o processo de geração de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e <i>marketing</i> de um novo ou melhorado produto ou, processo de produção ou equipamento.
Vianna, Vianna, Adler, Luena e Russo, (2013)	Procura de novas soluções tecnológicas, visando quer o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e processos, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim a criação de novas formas de contacto com clientes e o fornecimento de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, embora exista alguma diversidade nas conceitualizações apresentadas, existem também vários aspetos em comum. No cerne da inovação está a sua comercialização. Este conceito implica a existência de um processo de aprendizagem que ocorre entre uma investigação científica e o mercado, através do qual as organizações utilizam as bases de conhecimento para desenvolver produtos com as características de que o mercado necessita. De forma sucinta, a inovação é a forma de responder às necessidades do mercado - a inovação está relacionada com a adoção de uma novidade pelo mercado. Fica claro, também pelas

definições anteriormente expostas, que a ideia e as invenções precedem a inovação e que a efetiva realização da inovação requer a sua adoção pelo mercado.

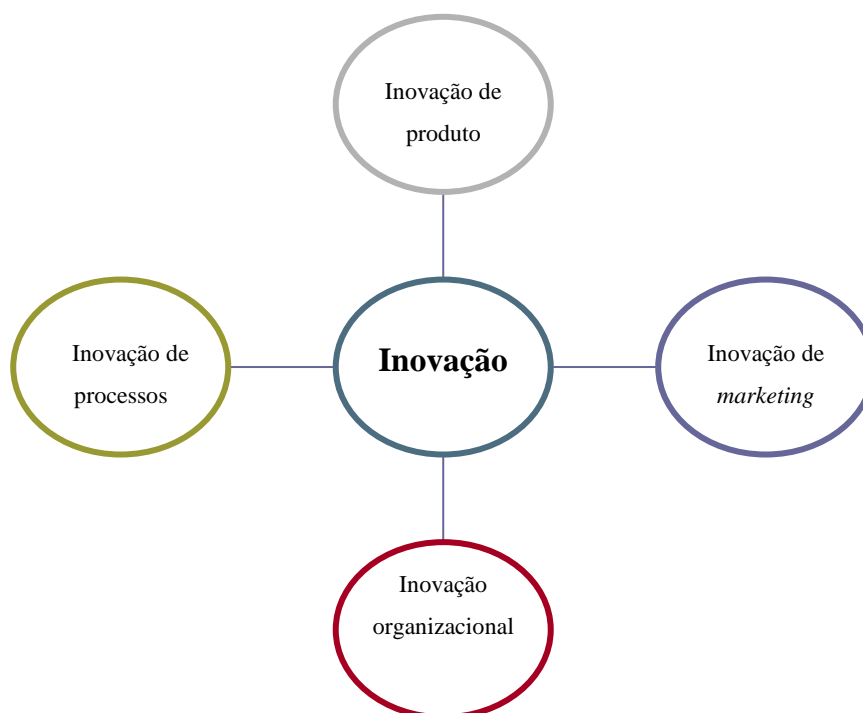
Por fim, as inovações podem ocorrer tanto em produtos e serviços, como em processos ou em mercados. Isto é, a entrada em novos mercados de negócio, tecnológicos e geográficos podem ser considerados inovações das empresas.

Conclui-se então que a inovação é fundamental à capacidade competitiva das empresas. No entanto, quer investigadores quer os executivos mantêm algumas dúvidas sobre quais os fatores ou mecanismos para que a empresa consiga uma vantagem pelas suas inovações.

Assim sendo, a necessidade de adequação entre os modelos de gestão, a estratégia e os paradigmas base relacionados com a problemática da inovação e respetiva difusão, justificam uma estruturação dos modelos teóricos mais relevantes, cuja exploração legítima a definição de diretrizes para o desenvolvimento do estudo de caso apresentado no capítulo seguinte.

1.2. TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo Baldwin (1999), a criação de vantagens competitivas de médio e longo prazo decorre sobretudo da exploração com sucesso de novas ideias, caracterizando-se por mudanças que afastam a economia da sua posição de equilíbrio. Com a maturidade de um determinado negócio, aumenta o número de concorrentes e a homogeneização dos produtos, resultando numa diminuição das margens de lucro e da aproximação do modelo de concorrência perfeito. Para quebrar este ciclo as empresas têm que inovar constantemente para se diferenciarem da concorrência, procurando pela inovação posicionarem-se num ambiente monopolista com origem no ativo intelectual. A inovação constitui-se assim como o processo de mercado que estrutura novos padrões de atividade económica com origem em várias possibilidades: inovações de produto, inovações de *marketing*, inovações procedimentais e organizacionais (Figura 1).

Figura 1 - Tipos de inovação

Fonte: Adaptado de Sarkar (2010).

A *inovação do produto* dirige o seu foco para o desenvolvimento e melhoria das funcionalidades dos produtos, constituindo-se como a tipologia de inovação mais facilmente identificada pelo consumidor. Concorre com a inovação de processo para as denominadas inovações tecnológicas, cujo objetivo se centra no aperfeiçoamento dos processos associados ao fabrico e comercialização. Muito embora estas melhorias possam ser também conducentes a otimizações nas características dos produtos, este tipo de inovação procura primordialmente maximizar a eficiência e a exploração dos meios disponíveis. Segundo o Manual de Oslo, estudo publicado pela OCDE (2005, p. 48) com diretrizes para medir o desempenho da inovação, inovação de produto consiste na “introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado relativamente às suas capacidades iniciais”. Incluem-se portanto, características funcionais, especificações técnicas, incorporação de componentes e materiais novos. A inovação de produto exige um carácter de novidade para empresa, contudo não requer que seja novidade para o mercado em que a empresa actua. Por sua vez, inovação de processo entende-se como “a implementação de novos ou significativamente melhorados processos de produção ou distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens e serviços também ela nova ou significativamente melhorada” (OCDE,

2005, p. 49). Segundo a Norma EN NP 4456:2007 define *inovação do produto* “Inovação de produto consiste na introdução no mercado de novo produtos ou produtos bastante melhorados ou de serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, softwares incorporados, interface com o utilizador ou outras características funcionais”.

A *inovação tecnológica de produto/serviço* ou *processo* procura difundir os novos processos e produtos, afetando os hábitos e os costumes sociais institucionalizados em toda a sociedade (Conceição, 2000), considerando-se uma implementação com sucesso se existir introdução no mercado (*inovação de produto*), ou utilização no processo de produção (*inovação de processo*) (OCDE, 2005). A *inovação de processo* é definida como a implementação de novos ou significativamente melhorados processos de fabrico, logística e distribuição (Norma ISSO EN NP 4456:2007).

A organização do equilíbrio entre oferta e procura em situações de múltipla escolha, porque aquela não é espontânea, exigindo a organização dos fluxos físicos de bens e da organização da comunicação, é responsabilidade do *marketing* empresarial (da Gama, 2009). A relevância da inovação também na área do *marketing* resulta da exigência colocada na procura simultaneamente criativa e metódica do equilíbrio entre os objetivos da empresa e as exigências do mercado. Com efeito, mudanças significativas no *design* de produto ou *layout* de apresentação, posicionamento no mercado, promoção ou fixação de preços, estão entre as inovações que compreendem aquelas na esfera de influência do *marketing* (OCDE, 2005).

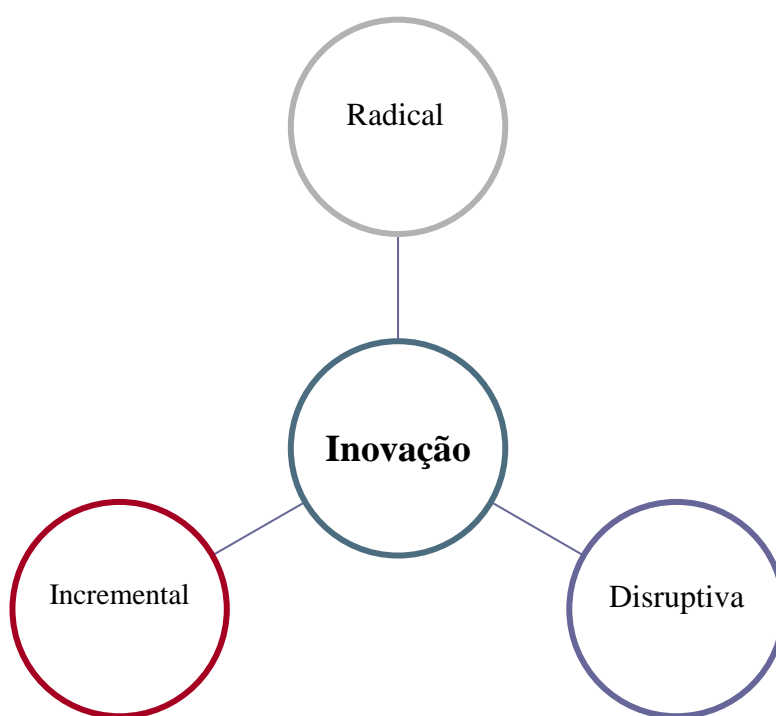
Ainda de acordo com a norma inicialmente referida, *inovação de marketing* é definida como a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no *design* produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

No que concerne às *inovações organizacionais*, podemos enquadrá-las na implementação de novos métodos organizativos e/ou de gestão relativamente às práticas de negócio, na organização interna ou nas relações com os *stakeholders* externos (OCDE, 2005). É relevante fazer notar a proximidade entre as inovações associadas a processo e aquelas classificáveis como organizacionais. Ambos os conceitos têm como objetivo principal a redução de custos pela inclusão de inovações ou aperfeiçoamentos que induzam fatores de crescente eficiência na produção, distribuição e organização interna. É pelo tipo de atividade que a diferenciação entre aquelas ocorre. As inovações de processo focalizam-se primordialmente na implementação de equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos, enquanto as inovações organizacionais dão primazia aos recursos humanos e à organização do trabalho (OCDE, 2005). Este tipo de inovação segundo a norma é definido como a implementação de novos

métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas (Norma ISO EN NP 4456:2007).

Outra abordagem existente, segundo Schumpeter, é apresentada conforme o seu grau de “radicalidade” quando comparado com outras tecnologias. Para tal, reconhece-se três tipos de inovações: as que resultam de constantes melhoramentos – “incrementais ou marginais”, as “inovações radicais”, que introduzem um tipo de maquinaria completamente novo, e as “revoluções tecnológicas” ou disruptivas, baseadas num “*cluster*” de inovações que em conjunto provocam um impacto enorme (Figura 2).

Figura 2 - Tipos de inovação por novidade de resultados



Fonte: Adaptado de Tidd et al. (2001).

No caso da inovação incremental, estamos perante um tipo de inovação que se distingue pela introdução de mudanças graduais que objetivam melhorar produtos ou processos existentes. É caracterizada por incrementos que se traduzem numa estratégia de busca continuada pela excelência organizacional, sem que as mudanças produzidas alterem significativamente o produto ou processo existente, de modo que o consumidor não considere existir a criação de um novo produto (Costa, Filha & Guidolin, 2011). Freeman (1982) argumenta que a inovação incremental é o tipo de inovação que introduz alterações nos

produtos ou processos que não modificam a estrutura de produção. Dá-se na base dos produtos e processos já existentes.

Em oposição a este modelo ocorre a mudança disruptiva que tem na sua génese uma rutura com os produtos ou processos precedentes, criando novas propostas de valor. Caracteriza-se por uma baixa previsibilidade e por um índice de impacto bastante elevado, consubstanciando-se como fonte de oportunidade e/ou dificuldade às organizações pela inerente quebra de paradigmas que provoca. Para Churchill e Muzyka (1996) a inovação seria classificada de inovação incremental, evolucionária e descontínua. Assim, a inovação incremental, para estes autores, acontece de forma mais ou menos contínua e é identificada pela adição de valor ao produto já existente, quer através de novas funcionalidades, quer de novos mercados ou quer através de outros benefícios que aumentem o tempo de vida do produto ou serviço. A inovação evolucionária caracteriza-se por ser aquela em que os novos produtos apresentam grandes mudanças em relação aos anteriores. Por último, as inovações descontínuas são aquelas que se distinguem pela presença de produtos que alteram radicalmente os pressupostos existentes e os mercados em que competem, devido a novas tecnologias ou modelos que até à data não eram utilizados.

A lógica de diferenciação com origem na inovação coloca o foco na relevância da competência distintiva enquanto estratégia baseada no fornecimento de valor. A prossecução desta estratégia de negócio cria valores diferenciados percebidos pelos consumidores de cosméticos, capazes de garantir o reconhecimento e a fidelização à marca, elementos essenciais na indústria em análise (Avelar & Sousa, 2005).

Ao contrário da incremental, a inovação radical é vista como um evento descontínuo, criando um mercado inteiramente novo pela introdução de um novo produto ou serviço, sendo que inicialmente o seu desempenho é bem inferior ao que é procurado pelo mercado. O grau de novidade ou impacto que as inovações radicais geram nos mercados está diretamente relacionado com um alto nível de risco e incerteza para a empresa, exigindo que ela desenvolva competências específicas em tecnologia, mercado e a nível organizacional (O'Connor & DeMartino, 2006).

Apesar de existir um elevado leque de definições para o conceito em causa, apura-se que todas têm implícito o uso de conhecimento, o que permite concluir que este é a matéria-prima para a inovação. Assim, segundo Nooteboom (1999), é o conhecimento que contribui para o enriquecimento das competências necessárias para introduzir no mercado novas inovações.

1.3. CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO PARA O CRESCIMENTO ECONÓMICO

Ao longo da história da evolução económica assistimos a um processo de mudança contínua, substituindo-se o antigo pelo novo, fazendo com que as empresas procurem incessantemente uma posição de liderança nos setores onde atuam. Assim sendo, a inovação foi colocada no centro das atenções assumindo-se como uma peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento da atividade económica.

A inovação pode ser vista como “a tendência de a empresa participar e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (Chandra, Styles & Wilkinson, 2009, p. 41). A Inovação é algo periódico e passageiro que implica uma constante melhoria e/ou criação de um conceito completamente novo, tornando-se essencial para que se possa criar algo novo ou sustentar as empresas já existentes.

A inovação, tradicionalmente considerada no meio empresarial, significa a procura de novas soluções tecnológicas, visando quer o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e processos, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim a criação de novas formas de contato com clientes e o fornecimento de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes (Vianna, Vianna, Adler, Luena & Russo, 2013).

Atualmente, as empresas apresentam como exigências fundamentais a sobrevivência aos desafios dos dias de hoje e a adaptação às suas atividades do mercado. Estas razões de sobrevivência são essenciais para que as empresas cresçam e tenham sucessos e devem ser mantidas para que evoluam numa estrutura competitiva específica onde têm que adquirir e manter uma posição através da construção de vantagem competitiva, tal como a redução de custos, ou diferenciação ou foco. Neste sentido, inovar é uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante, mas necessária para encontrar novos caminhos, traçar novas rotas para o negócio de modo a garantir a sobrevivência e o crescimento. Para Sarkar (2010, p. 151), “numa economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver novos produtos e serviços para aumentar os seus resultados. Hoje dada a forte concorrência e instabilidade do mercado em geral, para se manter competitiva e lucrativa, uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar a sua liderança face à concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado”.

Este cenário atual de formação estratégica requer uma análise profunda dos ambientes externo e interno, uma análise das oportunidades e das ameaças e dos pontos fortes e fracos,

visto que “com o passar do tempo, as empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica porque tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade” (Vianna et al., 2013, p.12). Destaca-se o papel fundamental de Investigação e Desenvolvimento (I&D) realizadas pelas nações enquanto motor do crescimento económico¹. As empresas devem, assim, crescer numa economia do conhecimento desenvolvendo novos produtos e serviços para aumentar os seus resultados. Atualmente, face à forte concorrência e instabilidade no mercado global, para se manter competitiva uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar a sua liderança face à concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado. O crescimento sustentável exige dos empreendedores, ao estabelecerem-se no fornecimento de serviços ou produtos, cuidados na qualidade da produção dos mesmos e no atendimento ao cliente, porque quanto mais satisfeito este estiver, maior será a probabilidade de repetir a compra, ou recomendar a compra a pessoas próximas.

O valor da inovação reside em qualquer atividade empreendedora. Durante o processo de inovação deve-se observar o seu “foco e impacto” para melhor definir os objetivos a alcançar com a inovação. Depois de definir o nível desejado de inovação, é útil limitar ao máximo o foco da inovação. O foco é o conjunto de ideias/factos que se pretende alterar ou atualizar. Ao especificar um foco, garantimos uma sustentabilidade muito mais precisa à inovação.

Atualmente as empresas criam novos produtos/serviços/tecnologias não só para aumentar as suas receitas, mas também para se manterem no mercado e fazerem frente à sua concorrência. Um bom exemplo disto é a Apple e a Samsung que todos os anos lançam novos produtos com novas características ou até os mesmos produtos com características superiores, tentando sempre que o seu crescimento económico seja superior à concorrência. Assim sendo, pode-se afirmar que a concorrência faz com que as organizações sintam a necessidade de inovar e por consequente aumentar o seu poder económico.

¹ Kuznets (1972, p. 104) refere que “O crescimento económico de um país pode ser definido como o aumento a longo prazo da sua capacidade de oferecer à população bens económicos cada vez mais diversificados, baseando-se esta capacidade crescente numa tecnologia avançada e nos ajustes institucionais e ideológicos que esta exige. Qualquer dos três componentes da definição é importante”.

1.4. INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA COSMÉTICA

Desde os tempos em que os homens faziam pinturas no seu próprio corpo que existe cosmética. Esta decoração do corpo era sobretudo utilizada nos rituais tribais e como pintura de guerra. No entanto, o primeiro povo que desenvolveu o uso de cosméticos foi o egípcio. Usavam o verde de malaquita como sombra de olhos e rouge e henna para coloração do cabelo (ABDI, 2009).

No século XIX, a beleza era algo privado e as mulheres realizavam os seus rituais de beleza em casa, contudo, foi neste século que a indústria se começou a desenvolver, quando os empreendedores da área da beleza começaram a utilizar os últimos avanços científicos para produzir os seus próprios produtos em fábricas. No século XX, tornou-se um assunto essencial, com consequências na autoestima, o que conduziu à criação de uma enorme indústria que teve um papel importante na economia mundial (Azoulay, 2009).

Os modelos de inovação na indústria em análise têm evoluído ao longo dos tempos, procurando adaptar-se a novos desafios (Capanema, Velasco, Palmeira Filho & Noguti, 2007).

O maior feito da indústria deu-se aquando da democratização do mercado. Os empreendedores desta área desenvolveram, além de produtos inovadores, a imagem das marcas e canais de distribuição adequados à venda dos seus produtos. As empresas Americanas e Europeias desta área apostaram na expansão geográfica.

No final da II Guerra Mundial, a indústria da cosmética passou por diversas alterações. No que diz respeito às empresas familiares, muitas foram vendidas porque os seus proprietários e criadores não dispunham de meios para desenvolver as marcas, sendo adquiridas por empresas maiores que procuravam diversificar a sua posição. Empresas como a Estée Lauder, a L'Oréal e a Beiersdorf conseguiram manter-se, pelo menos parcialmente, nas mãos das famílias que as haviam fundado, tornando-se líderes na indústria e adquirindo outras empresas. Em alguns casos, como é exemplo a Estée Lauder é proprietária da Clinique, Origins e Mac, enquanto a L'Oréal detém a Lancôme, Helena Rubinstein e Maybelline, entre outras. Juntaram-se-lhes *players* da indústria de higiene de grande consumo como a Procter&Gamble e a Unilever que começaram a adquirir nos anos 80 empresas que operavam nesta indústria. Outras grandes empresas presentes neste mercado são a Shiseido, Johnson & Johnson, Clarins, Coty-Lancaster.

Já no final do século, e com toda a inovação realizadas a nível científico, os cosméticos já não são vistos apenas como produtos de embelezamento, mas também de tratamento (por exemplo: anti-envelhecimento e anti-manchas).

Nesse sentido, os imperativos da sociedade e a manutenção de vantagens competitivas, que possibilitem alcançar e sustentar um desempenho superior em relação aos concorrentes, impulsionou as empresas no encalço da inovação (Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999). O sector particular de cosméticos é caracterizado pelo seu dinamismo, que ocorre enquanto garantia de fidelização de consumidores. O ritmo de lançamento de novos produtos é bastante acelerado numa procura contínua por inovação e melhoria da qualidade, utilizadas para consolidação e fortalecimento das marcas no mercado (Maracanã & de Souza, 2006). Essa inovação ocorre não apenas nos cosméticos desenvolvidos, mas também pelo investimento em produtos de suporte aos lançamentos, nomeadamente na comunicação, divulgação e *design* de embalagens. Estamos perante uma indústria onde o desenvolvimento de novos produtos decorre da necessidade de atender à diversidade e exigência dos consumidores.

Com a crescente globalização da economia, a indústria evolui no sentido da criação de *hubs*² de I&D distribuídos, para assim responder à necessidade de adaptação dos consumidores locais. Para este fenómeno concorre igualmente o estabelecimento de parcerias com terceiros (Huston & Nabil, 2006), que permitem somar competências, diminuir riscos e partilhar custos, promovendo a especialização e o incremento do conhecimento (Fernhaber et al, 2008).

² Plataformas multiportas que reúnem o conjunto de fluxos de redes nas suas portas, independentemente dos hosts transmissores/receptores, envia todo o fluxo para a rede (ver <http://br.ccm.net/faq/9230-o-que-e-um-hub>).

CAPÍTULO 2

ESTUDO DE CASO

2.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1.1. Metodologia qualitativa

Esta metodologia tem sido subvalorizada em detrimento de outras técnicas, maioritariamente por desconhecimento da sua utilização quer por técnicos, quer por gestores. De acordo com Downey e Ireland (1979), esta metodologia desempenha um papel crucial no estudo das organizações, dado que permite avaliar as características do meio em que estas se inserem. Yin (1994) recomenda que se aprofunde o conhecimento desta metodologia e a sua adequação às pesquisas, assim como as possibilidades e limitações que a mesma acarreta. Contudo, apesar do uso escasso desta metodologia verifica-se que esta tem sido cada vez mais aceite pela comunidade como uma ferramenta de gestão Melo (2011).

A metodologia qualitativa assenta para Rua (2013a,b), citando Ruiz-Olabuenaga (1996) e Janesick (1994), em sete pressupostos: (1) O objetivo é a captação e reconstrução do significado dos dados; (2) A abordagem é basicamente conceptual e metafórica, contrapondo os números, algoritmos e fórmulas estatísticas; (3) A recolha de informação é flexível e desestruturada. A ferramenta mais utilizada é a entrevista em profundidade, ao contrário de questionários massivos e estandardizados utilizados nos métodos quantitativos; (4) O seu procedimento é um processo mais indutivo que dedutivo, sendo que o ponto de partida não é uma teoria nem hipóteses perfeitamente elaboradas e precisas; (5) Necessita de uma análise agregada dos dados; (6) O rumo da investigação não é individualista e generalizadora, uma vez que defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos mesmos; (7) Foca-se nas relações dentro de um todo ou de uma cultura.

Ponte (1994) vem consolidar a ideia de que o objetivo de um estudo de caso é o de analisar e compreender a situação em si, visando conhecer a fundo o como e o porquê. Para tal é necessário explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar a referida situação (Gomez, Flores & Jimenez, 1996).

Na aplicabilidade deste método a um estudo de caso, de acordo com Eisenhardt (1989), evidenciam-se os seguintes contextos: situações em que pouco ou nada se conhece relativamente a um determinado fenómeno do objeto de análise, fases iniciais da investigação sobre uma nova temática e análise de processos de mudança e de outras situações onde as perspetivas teóricas se apresentam adequadas e/ou inexistentes. A investigação qualitativa é assim holística, contextual, indutiva ou dialética, plural ou relativa e misturada com o corpo da investigação (Fidel, 1993).

Yin (1994), aponta aplicações básicas no estudo de caso de investigações empíricas, passando algumas delas pela explicação das interrelações causais que dão origem à vida real, demasiado complexas para estudos estatísticos ou experimentais, e pela descrição do ambiente onde o trabalho empírico se efetua e explorações de situações que podem ter resultados múltiplos.

2.1.2. Metodologia quantitativa vs. metodologia qualitativa

Conforme já apresentado anteriormente, o tipo de abordagem a utilizar em cada pesquisa dependerá dos interesses do investigador e do tipo de estudo que pretende desenvolver, ou seja, dependerá da forma como o investigador pretende analisar o problema ou o fenómeno e do enfoque adotado. De salientar que ambas as metodologias estão interligadas e poderão complementar-se (Prodanov & Freitas, 2013).

Na verdade, a metodologia qualitativa tem um foco de pesquisa na qualidade da informação enquanto a metodologia quantitativa foca a quantidade da informação. A primeira baseia-se assim num trabalho de campo e subjetivismo, enquanto a segunda assenta num trabalho experimental, empírico e estatístico.

Ambas as pesquisas têm metas de investigação, embora distintas, pois a qualitativa tem como objetivos primordiais o entendimento, a descrição e a descoberta, contraposta pela predição, controlo, confirmação e teste de hipótese. Devido à diferença das metas, a metodologia qualitativa desenvolve-se num ambiente mais familiar ao passo que a quantitativa decorre num ambiente mais artificial.

Com o objetivo de alcançar as metas definidas, será necessário que ambas as pesquisas definam uma amostra e saibam de onde retirar os dados necessários. Neste sentido, a análise numa amostra qualitativa será pequena, enquanto numa amostra quantitativa será grande, e a recolha de dados na qualitativa será processada através da entrevista e da observação, enquanto na quantitativa será através de instrumentos manipulados, como por exemplo rácios.

Em suma, existe consenso quando se afirma que o estudo de caso implica um processo de verificação/apuramento de dados, feito através de um exame pormenorizado, compreensivo e sistemático do objeto de interesse (Gomez, Flores & Jimenez, 1996).

2.1.3. Processo de investigação

Para Coller (2005), para alcançar o objetivo de uma investigação, o investigador é obrigado a submeter-se a uma sequência de passos lógicos e ordenados que permitirão autenticar uma série de afirmações realizadas no início da mesma.

Segundo a literatura, existem quatro fases essenciais numa investigação qualitativa: a de *preparação*, a de *trabalho de campo*, a *analítica* e a *informativa*. A primeira fase – preparação – é uma etapa de reflexão sobre o que se pretende alcançar com a investigação, idealizando o objetivo final. Na segunda fase – trabalho de campo – há duas etapas que assentam no acesso à amostra da investigação e na recolha da informação necessária. Na terceira fase – analítica – é preciso distinguir três etapas: limitação de dados, apresentação e processamento de dados e consecução de resultados e verificação de conclusões. Por último, a fase informativa cinge-se à elaboração do relatório da investigação (Rua, 2013a,b). Por outras palavras, a fase preparatória gera o projeto de pesquisa; o trabalho de pesquisa gera acumulação de dados; a fase analítica gera os resultados pesquisados” (Rua, 2013a, p. 2).

Na elaboração desta investigação, a etapa inicial compreendeu o trabalho prévio de identificação do objeto de estudo, incluindo a revisão da literatura e outras diligências como conversações com investigadores da mesma área de conhecimento e com o orientador desta dissertação. Estes procedimentos foram realizados com vista a que esta investigação se tornasse atrativa e original para a comunidade científica e académica de modo a, identificar realidades operacionais, relações causais entre a presença da inovação na sua estratégia empresarial e os impactos nas vendas e no crescimento global da empresa. Em termos teóricos, tentámos demonstrar o que a literatura transmite sobre o assunto. Tendo por base este estudo prévio, partimos para a elaboração e análise da pesquisa empírica, onde se definiram as categorias e as variáveis desta investigação.

O plano de investigação serviu de orientação durante a realização deste estudo e também de ferramenta de trabalho, pelo que deve ser flexível pois os planos realizados podem sofrer alterações conforme a realidade atual. Este plano deve ter por base ideias relacionadas com as teorias relevantes estudadas previamente para o caso e uma noção sobre o espetável durante o trabalho de campo. Assim, deve contemplar as técnicas a utilizar para a obtenção das informações com as quais se construirá o estudo de caso.

Relativamente ao método escolhido, optou-se pelo estudo de um caso único devido à coesão metodológica que fornece e à possibilidade de incorporar no estudo dados de natureza predominantemente qualitativa.

Por forma a colocar este estudo em prática, recorreu-se a diversas fontes de evidência da empresa investigada designadamente entrevista, brochuras, publicações especializadas e visitas ao conteúdo da sua página na internet.

Esta investigação está limitada à análise de um caso único, apesar da literatura existente questionar o grau de aplicabilidade da investigação quando usa apenas um estudo único. Porém a sustentação da possibilidade de realizar uma investigação recorrendo a um caso único reside no facto de “uma vez que uma evidência precisa não é tão crucial para gerar teoria, os tipos de evidência, assim como o número de casos, também não são tão cruciais. Um caso único pode indicar uma categoria concetual geral ou uma propriedade; uns poucos casos mais podem confirmar a indicação” (Glaser & Strauss, 1967, p. 95).

Para a recolha de dados foram entrevistados chave Rui Silva (Managing Director da Oriflame), Renato Carvalho (Diretor da Oriflame na Região Autónoma da Madeira) e o Rui Pedro (Diretor da Oriflame na Região Autónoma dos Açores), tendo as respetivas entrevistas decorrido durante o mês de abril de 2016.

Neste sentido, percebe-se que nesta investigação se realizaram entrevistas aos diretores gerais da Oriflame, para a obtenção de informação. Como tal, o “*guião de entrevista*” (apêndice I) tornou-se um instrumento essencial neste estudo, dado que fornece a maior parte dos dados em análise. Partindo deste pressuposto, a sua elaboração foi bastante minuciosa no que respeita ao tratamento e compilação da informação necessária. Assim, as questões efetuadas relacionam-se com os temas investigados e expostos nos capítulos já abordados.

Na elaboração da entrevista seguiu-se a “*técnica do funil*”, começando com questões de tipo amplo, considerações gerais do entrevistado e, posteriormente, questões mais focadas no objeto de investigação. O carácter semiaberto das entrevistas prendeu-se com o facto de neste estudo se ambicionar analisar os diferentes discursos que os indivíduos realizam nas organizações e tratar de clarificar os elementos dos mesmos (Carrasco, Caro, Correa, Larrinja & Páez, 1997). A informação obtida através deste meio é mais rica e esclarecedora, o que fornece uma visão mais completa acerca do fenómeno estudado e dos resultados pretendidos. Os dados qualitativos obtidos através da entrevista realizada seguiram as sugestões de Robson e Hedges (1993, pp. 33-34) no que respeita ao seu registo, análise e interpretação: (1) Registo e transcrição da entrevista em documento de texto; (2) Regresso às transcrições (revisão) através da leitura da entrevista; (3) Reavaliação das transcrições através da tomada de notas.

Para a análise dos dados obtidos definiram-se as variáveis mais pertinentes para este estudo, partindo do modelo proposto, em resultado da revisão da literatura. Selecionou-se um

conjunto restrito de variáveis, agrupando-as em níveis a que se chamou de categorias e subcategorias.

A definição das categorias e subcategorias apresentadas segue o procedimento analítico que Miles e Huberman (1994) defendem na sua obra. A análise dos dados baseou-se num processo de identificação dos temas, através do qual se procede a uma análise metódica das subcategorias identificadas dentro desses mesmos temas. Esta análise permitirá alcançar as conclusões deste estudo.

Em suma, o método desta investigação assegura o respeito pelos critérios da credibilidade, confiança e conformidade associados à realização de uma investigação qualitativa (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001), designadamente:

- Utilização cuidada, análise, interpretação e avaliação da literatura para observação dos resultados empíricos;
- Justificação trabalhada da metodologia de investigação qualitativa utilizada neste estudo, nomeadamente a sua adequação, aptidão e valores;
- Estruturação refletida da análise dos dados para garantir uma avaliação completa e descritiva.

A análise realizada está associada à teoria encontrada na literatura, exposta anteriormente, com base num conjunto de critérios específicos da investigação. Estes tornaram a análise de dados e as subsequentes conclusões perceptíveis ao leitor (Denzin & Lincoln, 2000; Lincoln & Guba, 1985; Patton, 1990).

2.2. ANÁLISE DE DADOS

2.2.1. Contextualização

Destinado à compreensão do trabalho até aqui realizado, este capítulo é fundamental para a análise e compreensão dos dados recolhidos na presente dissertação, traduzidos na evidência empírica das respostas dos entrevistados no estudo de caso levado a efeito na empresa de cosmética Oriflame.

2.2.2. Apresentação da empresa objeto de estudo

A marca Oriflame foi fundada em 1967 pelos irmãos Jonas e Robert af Jochnick e está presente num total de 66 mercados. Possui 5 unidades de produção próprias, um Instituto de Pesquisa de Pele e um Centro de Investigação com mais de 160 cientistas, de onde nos últimos anos saíram 30 patentes. Tornou-se, em Portugal, numa marca líder de mercado no segmento de beleza e cuidados pessoais, com aumentos significativos relativamente à cosmética. Conta com mais de 40.000 assessores espalhados pelo país e um número de representantes que aumentou exponencialmente nos últimos anos. Para a organização, Portugal tornou-se o mercado mais importante da Europa Ocidental o que fez catapultar o Centro Logístico Ibérico para Sintra, que apresenta estrutura organizacional seguinte.

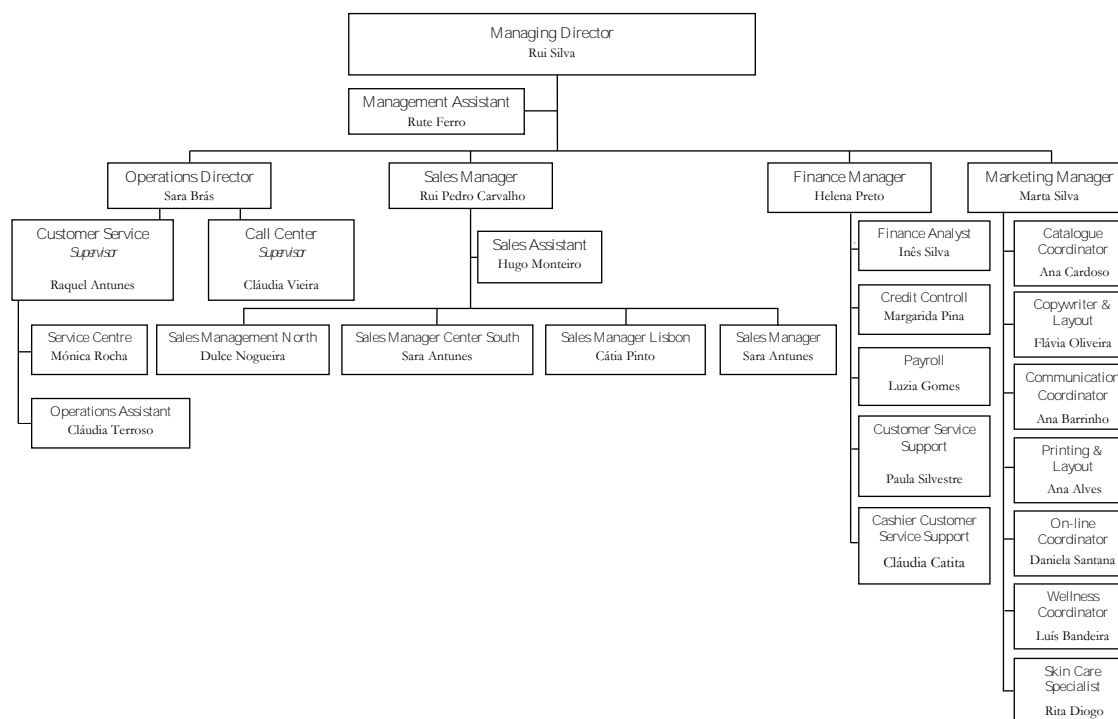


Figura 3 -Organigrama Centro Logístico Ibérico Oriflame

Fonte: Elaboração própria a partir de <https://pt.oriflame.com>, 2016.

Pela análise do processo de inovação do caso em estudo, através de uma abordagem sistémica conjugando elementos institucionais e organizacionais, procura-se compreender a contribuição do planeamento, execução e controlo de estratégias no objetivo de afirmação de diferenciais que assegurem vantagens competitivas da Oriflame. No ano em que a organização comemora 30 anos, apresenta a inovação como um dos fatores estratégicos relevantes, dando especial enfoque a indicadores como a afinidade e a notoriedade. O trabalho de Investigação e Desenvolvimento (I&D) desenvolvido *in-house* tem sido responsável pelo lançamento anual de mais de 300 produtos e 17 catálogos. A estratégia de comunicação reforça a Oriflame como uma organização que “tem crescido consistentemente em notoriedade e tem, cada vez mais, uma maior associação a indicadores como “Uma marca de Qualidade”, “Uma marca inovadora” e “Uma marca que está na moda”.

Partindo da dinâmica associada ao contexto empresarial da Oriflame, procura-se neste trabalho explorar as perspetivas surgidas a partir do cruzamento entre inovação e diferenciação, fatores intrínsecos à organização e às estratégias desenvolvidas, permitindo uma análise processual e contextual das várias ações e significados que ocorrem e são construídos na organização. É relevante estudar as áreas de tomada de decisão, procurando interações

entre modelos explicativos e estratégias de gestão, procedendo à identificação de fatores influentes na performance de exploração de mercados, necessários para uma abordagem sistémica da gestão, capaz de refletir a natureza holística dos processos de inovação que caracterizam o caso de estudo.

A Oriflame é crucial identificar é uma promissora organização, empregando um total de 78 funcionários, assumindo a inovação, direta ou indiretamente, um papel relevante em todas as atividades da sua cadeia de valor, como confirmaremos adiante.

a) Volume de vendas

No que diz respeito ao seu volume de negócios foi possível constatar que em 2014, o seu volume de vendas líquidas se centrou nos €1,265,849 – um milhão e duzentos e sessenta e cinco mil e oitocentos e quarenta e nove euros. Já no domínio dos lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, foi possível verificar que o valor apurado em 2014, na Oriflame, esteve na ordem dos €122,922 – cento e vinte e dois mil, novecentos e vinte e dois euros.

b) Mercados Geográficos

Para aferir do posicionamento da Oriflame, torna-se essencial compreender o conceito de mercados geográficos. Segundo a ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações: “o mercado geográfico relevante inclui uma área na qual as empresas em causa participam na oferta e procura dos produtos ou serviços relevantes, e onde as condições de concorrência são semelhantes ou suficientemente homogêneas em relação às áreas vizinhas”, acrescentando ainda que “a definição do mercado geográfico implica a identificação das mesmas pressões concorrenciais anteriormente referidas no caso do mercado do produto: (i) a substituíbilidade do lado da procura e (ii) a substituíbilidade do lado da oferta. Existe também uma terceira fonte de pressão concorrencial no comportamento do operador que é a concorrência potencial”.

No que diz respeito a este fator e, após ser pedido aos entrevistados a indicação de quais os mercados geográficos de bens e serviços vendidos pela Oriflame durante o ano de 2014, foi possível obter a informação de que a Oriflame está presente em 62 países (Q6; R1; E1; E2; E3; L20). Quando questionados quanto ao grau de relevância dos mercados indicados - isto é, os mercados que tiveram um maior peso no volume de negócios da Oriflame -, os

entrevistados foram assertivos na resposta: a Rússia, China, México, Turquia, Indonésia e Portugal (Q7; R1; E1; E2; E3; L25) são as nações que mais contribuem para a prosperidade e equilíbrio financeiro desta empresa.

c) Fontes de informação

Num mundo frequentemente apelidado de “aldeia global” não importa somente ver mas também ser visto. No estudo “A importância das fontes de informação para a inovação tecnológica na indústria de alimentos do Estado do Paraná”, foi possível encontrar uma definição mais aprofundada de fontes de informação. Desta forma, é referido no artigo publicado que “as fontes de informação podem ser divididas em dois grupos: internas e externas. As primeiras tratam das atividades internas de pesquisa e desenvolvimento e outras atividades desenvolvidas no interior da própria indústria. Já as fontes externas de informação estão relacionadas com a aquisição de bens, serviços e conhecimentos originados fora da organização, neste caso pode-se ter acesso através de licenças e patentes, por exemplo” sendo que “o reconhecimento da importância da informação como parte do processo de inovação vem aumentando a cada dia”.

Reconhecendo a importância das fontes de informação, também a Oriflame deu uma especial atenção a este novo elemento influenciador do bom funcionamento organizacional. Na abordagem aos entrevistados, a questão relativa às fontes de informação foi dividida por secções: *fontes internas; fontes do mercado; fontes institucionais e outras fontes*.

No que concerne às *fontes internas* (dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence; fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software*), Rui Pedro indicou os *Focus Groups* contínuos e os estudos qualitativos como fundamentais na obtenção de informação. Ainda neste âmbito, e em concordância com a perspectiva de Renato Carvalho, Rui Pedro acrescenta, no que diz respeito à Oriflame, que a empresa também recorre “aos setores de vendas, pesquisa de mercado, planeamento, I&D, compras e análise de produtos concorrentes” (Q31; R3; E3; L852-858) para obtenção de dados fulcrais. O entrevistado afirma ainda que a Oriflame possui “fontes regionais” (Q31; R3; E3; L859) e uma outra fonte relevante: “a informação que a Oriflame Nacional e Internacional oferecem” (Q31; R3; E3; L860-863).

Em termos de *fontes do mercado* (clientes ou consumidores; concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de atividade; consultores ou outras empresas do mesmo sector de atividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D), Rui Silva foi assertivo na identificação das mesmas: “a Euromonitor e a Millward Brown” (Q32; R1; E1; L865-866).

Ainda neste sentido, Renato Carvalho acabou também por afirmar que essas fontes às quais a Oriflame recorre, “são sobretudo as que advêm do feedback que obtemos do trabalho junto dos nossos clientes, bem como do retorno de opiniões das participações que fazemos em feiras e exposições” (Q32; R2; E2; L869-879). Da mesma opinião, Rui Pedro realçou a importância da projeção internacional afirmando que a presença da Oriflame num “grupo com implantação internacional” (Q32; R3; E3; L895-897) permite a obtenção de “informação agregada dos diferentes países onde a Oriflame opera.

Não identificadas, por parte dos entrevistados, quaisquer *fontes institucionais* (universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades de P&D), passámos para a parte final desta análise: a identificação de *outras fontes de informação* – desde conferências, feiras, exposições; revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais; associações profissionais ou empresariais. Rui Pedro não identificou qualquer tipo de fonte neste âmbito, contudo, no que diz respeito à Região Autónoma da Madeira e Açores ambos os entrevistados confirmaram o investimento da Oriflame nesta área. Renato Carvalho confirmou esta premissa afirmando que “a Oriflame marca presença e promove seminários, conferências, feiras e exposições como forma de trabalhar a notoriedade da marca junto do segmento consumidor desta” (Q34; R2; E2; L905-908).

Fontes de informação que permitem, quando trabalhadas, uma maior coordenação da organização para o alcance dos seus objetivos.

d) Tipos de inovação

i) Inovação do produto

A fonte de inovação de I&D da Oriflame está sediada em Dublin (Irlanda), sendo esse o ponto de partida dos produtos Oriflame para o mercado global. Esta empresa possui assim o seu próprio centro de investigação e fabrico interno estando, no entanto, dependente de matérias-primas – algo que obriga a uma maior cooperação com entidades e fatores exteriores à organização.

No que diz respeito a esta “*dependência*” Rui Silva – Managing Director da Oriflame – indica que “é opção estratégica avançar por um caminho de internalização, para melhor controlar a cadeia de produção e o fortalecimento da diferenciação necessários ao fortalecimento da marca” (Q9; R1; E1; L110-121). Quando questionado relativamente ao

conceito de inovação de produto, afirma ainda que “a inovação de produtos é anualmente” (Q8; R1; E1; L26-30) indicando o ano de 2014 como “particularmente interessante” (Q8; R1; E1; L30-33) pelo facto de a empresa ter acentuado o seu investimento em produtos “com uma matriz de sustentabilidade ambiental” (Q8; R1; E1; L36-39). Como exemplo desta iniciativa, Rui Silva indicou a gama “NovAge” que cria para a marca Oriflame “oportunidades de diferenciação e sensibilização para as questões ambientais e éticas, procurando incentivar e reforçar a marca junto de um público cada vez mais exigente e ambientalmente responsável” (Q8; R1; E1; L42-52). Para alcançar este objetivo o entrevistado apresentou como receita a “intenção de inovar através da ciência, explorar novos ingredientes e procurar novas maneiras de levar ao consumidor os produtos produzidos de uma forma crescentemente sustentável” (Q8; R1; E1; L53-61).

A corroborar esta perspetiva, Renato Carvalho – Diretor da Oriflame na Região Autónoma da Madeira -, realçou a linha de produtos “*True Perfection*”, pertencentes à gama de cuidados “*NovAge*”, pelo impacto que a mesma teve nos resultados obtidos. Também Rui Pedro -Diretor da Oriflame na Região Autónoma dos Açores -, demarcou a importância que a Oriflame tem dado aos cuidados de rosto realçando, por sua vez, a linha de produtos “*Ultimate Lift*” com extrato de *Albizia Julibrissin*, um método inovador que encontra nesta planta o caminho para a neutralização das impurezas celulares, e cuja patente se encontrava pendente em 2014.

No que consente à “novidade” nos bens e/ou serviços novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o ano de 2014, os três entrevistados apresentaram respostas em concordância. Recorrendo às palavras de Rui Pedro, o mesmo foi claro afirmando que “os bens introduzidos pela empresa (Oriflame) durante o ano de 2014, foram novos para a empresa e para o mercado” (Q10; R3; E3; L178-183) sendo que “a importância que a Oriflame dá à inovação, à qualidade e à melhoria contínua, se reflete na fidelização dos consumidores, enquanto aposta de relacionamento de longo prazo e de criação de barreiras à concorrência” (Q10; R3; E3; L183-193).

Para terminar, e ainda que com o recurso a diferentes palavras, os três participantes concordaram aquando da identificação da importância da aposta desta empresa na inovação de produto. Fundamentámo-nos nas palavras de Renato Carvalho que afirma que “as inovações de produto permitem colocar a marca na vanguarda da indústria” (Q35; R2; E2; L928-931) permitindo ao mesmo tempo “a consolidação no mercado junto dos clientes” (Q35; R2; E2; L933-935), assim como o acompanhamento das “tendências e desejos dos clientes, procurando simultaneamente a angariação de novos clientes, bem como a fidelização

dos existentes” (Q35; R2; E2; L937-945). Portanto, podemos concluir que a inovação de produto é um fator determinante no saudável funcionamento da Oriflame.

ii) Inovação do processo

Neste âmbito, parece primordial averiguar a possibilidade de adoção de um novo método de fabrico, produção, logística, entrega, distribuição ou atividade de apoio, novo ou aprimorado. Quando questionado sobre esta realidade, Rui Silva realçou um dos passos dados pela organização no universo da inovação de processo, indicando a instalação, por parte da Oriflame, de um Centro Logístico em Sintra, Portugal, que trouxe a possibilidade de “redução dos portes de envio, bem como um aumento na satisfação dos clientes” (Q12; R1; E1; L241-244) – um número que, quando transportado para a realidade, se aproxima dos 30%. Entre outros fatores, Rui Silva indicou também a aposta em “ciclos de negócios de 3 a 4 semanas, que impõem uma necessidade de adaptação à mudança apenas conseguida pela estandardização de procedimentos a custo competitivo” (Q12; R1; E1; L268-276) havendo um enfoque direto na “venda de produtos e recrutamento contínuo de agentes de venda direta” (Q12; R1; E1; L279-282).

Ainda nesta linha de reflexão, e no que diz respeito à Região Autónoma da Madeira, um dos meios justificativos da inovação de processo por parte da Oriflame centra-se – segundo Renato Carvalho – “na abertura de lojas de proximidade que possibilitam o desenvolvimento da marca junto dos clientes, bem como reorganizar a questão da logística na região” (Q12; R2; E2; L294-301). Já Rui Pedro, em representação da marca na Região Autónoma dos Açores, afirma que “a aposta nestes últimos anos (desde 2012), tem sido na atividade de recrutamento e formação de equipa, como forma de reforçar o nosso *marketing* multinível, base do nosso sistema de vendas” (Q12; R3; E3; L304-314).

A inovação de processo tem um meio próprio para ser alcançada. Desta forma, pareceu-nos relevante entender qual o ponto de partida do desenvolvimento das inovações de processo referentes à Oriflame. Com respostas homogêneas, os entrevistados voltaram a apresentar perspetivas comuns. Rui Silva afirma que as inovações de processo foram desenvolvidas “através de meios próprios, tendo por base experiências passadas” (Q14; R1; E1; L334-337) acrescentando ainda que “a consolidação e a estandardização permitiram escalar o modelo de negócios e responder à dinâmica associada ao setor dos cosméticos, apostando simultaneamente na inovação e diferenciação de produtos que tanto caracterizam a organização” (Q14; R1; E1; L338-350).

Num outro testemunho, mas ainda nesta linha de pensamento, Rui Pedro acaba por acrescentar, quando questionado, que “são os centros decisórios das regiões que trabalham as formas de os melhorar, tendo por base o feedback dos consumidores, assessores e atendendo à dinâmica sempre presente no sector dos cosméticos” (Q14; R3; E3; L365-375).

No seguimento desta reflexão é possível entender que aliada a qualquer tipo de inovação está a sua implementação, caso contrário, qual o sentido de criar para não implementar? A responder a esta questão, o entrevistado Rui Pedro afirmou que os novos processos da Oriflame foram implementados através de “*focus groups*” e que o processo em si (do rascunho à versão final) leva “*alguns anos*” tendo, no entanto, “o centro de decisões administrativo e financeiro – com sede em Varsóvia, na Polónia – permitido à gestão de topo uma melhor visão das tendências dos consumidores, permitindo respostas mais rápidas a mudanças nos comportamentos, quer a nível local, quer a nível global” (Q15; R1; E1; L387-401).

No caso particular da Região Autónoma dos Açores, Rui Pedro afirma que houve um grande enfoque – nos últimos anos – “no desenvolvimento da notoriedade da marca” (Q15; R3; E3; L417-418). Na resposta à pergunta: “Como foi esse processo implementado?”, o Diretor da Oriflame nesta região esclarece: “fizemos alguns *surveys* ao mercado regional, para percebermos a melhor forma de nos posicionarmos, tendo sido essa a base para a contratação da nossa força de venda em rede” (Q15; R3; E3; L419-425).

Sobretudo novas para a empresa, as inovações de mercado foram determinantes no posicionamento estratégico atual da Oriflame o que nas palavras de Rui Silva se traduz pelo facto de que esta empresa “para além dos produtos que comercializa, tem vindo a prestar bastante atenção à questão da logística” (Q16; R1; E1; L429-434) necessitando o seu modelo de negócio de vendas diretas “por oposição a uma estratégia de aposta em parceiros revendedores” (Q16; R1; E1; L436-439) – característica da concorrência – “de respostas céleres a encomendas de dimensão reduzida (...) nos cerca de 62 países onde operámos” (Q16; R1; E1; L443-449). Sem reticências acrescenta ainda que “estes processos permitiram conciliar a uniformização de procedimentos e controlo de custos, com a construção de vantagens competitivas que derivam do foco nos mercados específicos de cada país” (Q16; R1; E1; L453-463).

Uma inovação de processo que se processa (se nos é permitida a redundância) permite o processamento do avanço.

iii) Inovação de mercado

Compreender se a introdução de inovações no mercado, sejam estas de produto, organizacionais, de *marketing* ou outras, é essencial para a melhoria do posicionamento estratégico de uma qualquer empresa.

Nem sempre os investimentos realizados apresentam os resultados esperados. Perceber se a Oriflame desenvolveu alguma atividade de inovação que não tenha tido resultado ou que tenha sido abandonada é um dos desafios. A confirmar, novamente, o sucesso desta organização na competitiva indústria da cosmética, os entrevistados responderam homogeneamente que não têm registo de tal ter acontecido.

Numa outra perspetiva, e no que diz respeito a atividades de I&D, realizadas dentro da empresa (trabalho criativo realizado dentro da empresa com o objetivo de aumentar o conhecimento e as capacidades internas/stock de conhecimento com vista ao desenvolvimento de produtos traduzidos em bens/serviços ou processos novos ou significativamente melhorados nos quais se inclui o desenvolvimento de software dentro da empresa quando se enquadre neste âmbito), os entrevistados responderam a seu tempo. Rui Silva afirmou que a I&D é “a essência da Oriflame” (Q18; R1; E1; L509-510), acrescentando que “a empresa opera nesta área em duas localizações: Dublin na Irlanda e Estocolmo na Suécia” (Q18; R1; E1; L510-514), projetos estes que “procuram inovar nas categorias de cuidados da pele, cor, fragância e cuidados pessoais” (Q18; R1; E1; L529-532).

Renato Carvalho afirma, neste âmbito, que “a empresa tenta manter-se sempre atualizada no que respeita a novos produtos, novas matérias-primas, novos moldes aprimorados de planeamento, controlo e logística” (Q18; R2; E2; L537-545) indicando ainda a Polónia como “centro de decisões administrativo e financeiro e o Centro Ibérico de Logística que se encontra em Sintra” (Q18; R2; E2; L568-572).

Ainda quanto a esta questão Rui Pedro remata afirmando que “a inovação e desenvolvimento são fundamentais” (Q18; R3; E3; L574-576), isto no sentido de manter a Oriflame como “líder de mercado no que respeita à venda direta” (Q18; R3; E3; L577-579).

Com estas entrevistas essenciais à obtenção de conclusões na área de estudo da Inovação, foi ainda possível apurar que as atividades de desenvolvimento realizadas dentro da Oriflame são contínuas e que a aquisição externa de I&D (aquisição de serviços de I&D executados, desta vez, por outras empresas, que podem incluir empresas do grupo, ou por instituições de I&D públicas ou privadas) é realizada. Rui Silva justifica este fenómeno afirmando que “recorremos ao I&D externo ao nível das fragâncias para desenvolvimento de ingredientes de aroma, materiais funcionais e odor, bem como avaliação de preferências dos

consumidores” (Q20; R1; E1; L615-L623). Por sua vez, Rui Pedro e Renato Carvalho afirmam o mesmo acrescentando (Renato) que “os restantes produtos - gamas de cuidados de rosto, cremes de mãos, vernizes, gel de banho, etc. – são essencialmente de fabrico e investigação próprios” (Q20; R1; E1; L627-L634).

Ainda nesta perspetiva mas, desta vez, no que respeita à aquisição de maquinaria, equipamento e *software* (aquisição de maquinaria avançada, equipamento, hardware e *software* específico para produzir bens ou serviços ou implementar processos novos ou significativamente melhorados), Rui Silva confirma que “a aquisição de equipamento tecnologicamente diferenciador faz parte do investimento que a marca faz regularmente” (Q21; R1; E1; L645-L650) e que também “em termos de informação, o investimento que tem sido feito, é fruto da decisão estratégica de evoluir para uma situação de partilha de competências (*share centres*)” (Q21; R1; E1; L651-L659).

Neste sentido, Renato Carvalho acrescenta à informação atrás apresentada que “a Oriflame faz investimentos desse tipo de forma continuada, ajustados aos resultados financeiros e à duração dos ciclos de inovação dos produtos que comercializa” (Q21; R2; E2; L660-L669). Para terminar, Rui Pedro apresenta a sua opinião afirmando que “existe uma preocupação crescente em adquirir equipamento tecnológico que nos diferencie positivamente das restantes marcas” (Q21; R3; E3; L676-L681).

No domínio da aquisição importa também entender outras aquisições de conhecimentos externos (compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, “know-how” e outras formas de conhecimento, a outras empresas ou instituições para desenvolver produtos e processos novos ou significativamente melhorados), às quais os entrevistados responderam de forma equivalente, negando esta realidade e afirmando que o crescimento nesta empresa se efetua com base nos seus centros de I&D (isto é: a nível interno).

Afirmando, os três entrevistados, em concordância que a Oriflame tenciona, primordialmente, investir na formação e valorização das pessoas, elevando os seus níveis de produtividade e rentabilidade, Rui Silva indicou que “a inovação tem um lugar central na organização” (Q23; R1; E1; L710-712) fazendo parte da sua “identidade” (Q23; R1; E1; L713) e dependendo desta para “a sua sobrevivência” (Q23; R1; E1; L715).

Com espírito curioso e após entendermos o grau de importância da inovação na Oriflame, questionámos os nossos entrevistados quanto à introdução das inovações no mercado (atividades de lançamento no mercado de bens ou serviços novos ou

significativamente melhorados, incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento).

Neste âmbito, Rui Silva confirmou esta realidade indicado que o mais “recente investimento em inovação se prende com a utilização de células estaminais de plantas nos produtos” (Q24; R1; E1; L742-746). Também Rui Pedro e Renato Carvalho confirmaram esta premissa, afirmando o último que “além das campanhas nos meios de comunicação social, o foco principal de divulgação é o catálogo de vendas e a força de vendas multinível” (Q24; R2; E2; L749-757).

No que consente a outras ações/procedimentos implicados na introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados, tais como estudos de viabilidade, testes, desenvolvimento rotineiro de *software*, engenharia industrial, entre outras ações, os três entrevistados responderam em uníssono. Recorrendo às palavras de Rui Silva, o próprio afirmou que “o desenvolvimento contínuo de testes clínicos e do consumidor, para suportar a afirmação dos produtos e a realização de testes comparativos no que respeita a qualidade e a durabilidade das fragâncias” (Q25; R1; E1; L767-778), contemplam algumas dessas outras ações inovadoras.

Para finalizar, importa compreender que uma iniciativa em inovação também apresenta os seus custos funcionais. Através da realização das entrevistas trabalhadas neste capítulo, foi possível averiguar que a despesa da Oriflame com atividades de I&D realizadas dentro da empresa é de 9,73 milhões. Já a despesa com aquisição externa de I&D centra-se nos 4,17 milhões, estimando-se a despesa com aquisição de maquinaria, equipamento e *software* nos 4,77 milhões e a despesa com aquisição de outros conhecimentos externos nos 1,5 milhões.

Importa ainda referir que durante o período de 2014, a Oriflame não recebeu qualquer tipo de apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para atividades de inovação, provenientes de Instituições Públicas, Instituições Privadas ou outros tipos de apoio financeiro público para inovação, sendo possível confirmar junto de Rui Pedro, Renato Carvalho e Rui Silva que as atividades de I&D da Oriflame têm origem em auto financiamento, ou seja, são suportadas por capitais próprios.

iv) Inovação organizacional

É relevante entender a prática de inovação organizacional na Oriflame – enquanto método possibilitador do alcance da prosperidade atual da empresa – e, desta forma, perguntámos aos nossos entrevistados se durante o ano de 2014, a Oriflame introduziu novas

práticas de negócio na organização dos seus procedimentos (como por exemplo na gestão da cadeia de fornecedores ou na gestão de qualidade). A esta questão, Rui Silva respondeu afirmativamente indicando que essas novas práticas se centraram ao nível da distribuição. Mais adiantou que “no caso Português, o fator diferenciador mais recente decorre do investimento da empresa no Centro Logístico da Europa Ocidental” (Q36; R1; E1; L1008-1015) já que o mesmo “permitiu um melhor planeamento, execução e controlo de estratégias, possibilitando uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, e uma resposta mais célere face a procura cada vez menores, mais frequentes e específicas, evitando pontos de estrangulamento” (Q36; R1; E1; L1016-1030).

Por sua vez, Renato Carvalho indicou como inovação organizacional por parte da Oriflame a mudança “ao nível da logística de produto, que permite uma prestação de serviços com qualidade superior” (Q36; R2; E2; L1032-1036). Já Rui Pedro indicou como inovação organizacional a alteração “ao nível da distribuição” (Q36; R3; E3; L1038-1039) afirmando que a escolha de Portugal para “localização do Centro Logístico Ibérico permitiu agilizar bastante a relação com os clientes, permitindo aumentar a qualidade do serviço prestado” (Q36; R3; E3; L1041-1048).

Sendo diversos os ramos da inovação organizacional, interessou compreender a possibilidade da Oriflame ter introduzido, durante o ano de 2014, novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão – como são exemplos a descentralização, integração de serviços e sistemas de formação. Rui Silva afirmou que “embora integrados na zona EMEA (Europe, Middle East and Africa), desde há dois anos que a aposta tem sido de conjugação de diferenciação com foco nas necessidades específicas de cada país, de forma a permitir maior adequação a cada uma das respetivas realidades” (Q37; R1; E1; L1050-1063).

E como cada caso é um caso, no que consente à Oriflame na Região Autónoma da Madeira, Renato Carvalho afirmou que na questão dos novos métodos, “a Oriflame procura a nível regional atender às necessidades específicas do público-alvo” (Q37; R2; E2; L1067-1071). Ainda nesta perspetiva, Rui Pedro, em representação da Oriflame na Região Autónoma dos Açores, afirma que esta última tem como “objetivo a implantação da marca junto dos consumidores regionais, procurando perceber as necessidades específicas da região” (Q37; R3; E3; L1091-1097). Ambos os entrevistados assumem uma maior autonomia da Oriflame nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores face à significativa melhoria e apresentação de bons resultados.

Ainda em análise a inovação organizacional, caminhámos no sentido de encontrar respostas perto dos participantes quanto à possibilidade de introdução de novos métodos de organização das relações externas da Oriflame, isto é: as suas relações com outras empresas ou instituições públicas – como por exemplo parcerias, *outsourcing* e subcontratação. Rui Silva indicou como parcerias estabelecidas o “trabalho realizado junto de instituições para angariação de assessores, elemento essencial do modelo de vendas multinível, bem como com os media, para fortalecimento da notoriedade da marca” (Q38; R1; E1; L1117-1127). No caso Madeirense, Renato Carvalho indica que a Oriflame não tem “desenvolvido ações nos últimos anos” (Q38; R2; E2; L1130-1132), para além das que habitualmente vem fazendo. No caso dos Açores, Rui Pedro afirma que a empresa tem, acima de tudo, “procurado parceiros para auxiliarem na angariação de assessores” (Q38; R3; E3; L1138-1140) com o intuito de cimentação do “modelo de vendas em rede que caracteriza a empresa” (Q38; R3; E3; L1141-1144).

Perto do fim da análise da inovação organizacional na Oriflame, uma questão tornou-se pertinente na conceção das entrevistas que recorremos. Qual é a razão para uma empresa como a Oriflame decidir inovar organizacionalmente? A redução do tempo de resposta às necessidades dos clientes ou dos fornecedores? A melhoria da capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos? A melhoria da qualidade dos produtos? Ou a redução dos custos por unidade produzida?

Essenciais no esclarecimento destas dúvidas, os entrevistados usaram a sua voz para justificar a importância deste “inovador” fenómeno. Rui Silva justifica esta necessidade de inovação com o objetivo de melhoria na “qualidade de serviço prestado ao cliente, a maior proximidade com o cliente e o apoio às estruturas locais e regionais de controlo de operações” (Q39; R1; E1; L1145-1152). Por sua vez, também Renato Carvalho enumera outras razões fundamentais para a nossa própria compreensão da temática: “sobretudo para melhor aumentar a notoriedade da marca junto dos consumidores, elemento essencial no modelo de negócio em rede que a Oriflame pratica” (Q39; R2; E2; L1160-1167).

Por fim, também Rui Pedro foi assertivo acrescentando que “a empresa tenta sempre melhorar em tudo, a todos os níveis” (Q39; R3; E3; L1170-1172) sendo que “no que à inovação organizacional em si diz respeito, esta trouxe melhorias na qualidade de serviços de Apoio ao Cliente, maior proximidade ao cliente e redução de custos” (Q39; R3; E3; L1173-1179) – corroborando-se assim as evidências iniciais quanto ao conceito de inovação organizacional por parte da OCDE. Para terminar, encontrámos ainda no discurso de Rui Pedro, justificativo da inovação organizacional na Oriflame, uma espécie de resultado final de

uma receita muito bem confeccionada: “tudo isto, sempre com a orientação total para o cliente, para que este se sinta sempre satisfeito e apoiado pela empresa” (Q39; R3; E3; L1179-1185).

Uma visão que tem feito sucesso.

v) Inovação de marketing

Ao longo da componente teórica do presente trabalho, tivemos a possibilidade de compreender que a organização do equilíbrio entre oferta e procura em situações de múltipla escolha, porque aquela não é espontânea, exigindo a organização dos fluxos físicos de bens e da organização da comunicação, é responsabilidade do *marketing* empresarial (da Gama, 2009). De facto, num momento em que as organizações, empresas ou instituições estão sujeitas a fortes investidas competitivas por parte da concorrência, o *marketing* pode revelar-se um ótimo caminho a traçar no sentido da diferenciação positiva.

Desta forma, a inovação de *marketing* centra-se na resposta às exigências deste mercado competitivo através de mudanças significativas no design de produto ou layout de apresentação, posicionamento no mercado, promoção ou fixação de preços, estão entre as inovações que compreendem aquelas na esfera de influência do *marketing* (OCDE, 2005).

Fundamental na compreensão das investidas inovadoras de uma empresa, perguntámos aos nossos entrevistados a possibilidade de introdução – por parte da Oriflame - de mudanças significativas no aspeto/estética da embalagem dos produtos, na utilização de novas técnicas ou meios de comunicação, novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou, inclusivamente, novas políticas de preço ou outras técnicas de inovação de *marketing*. Rui Silva, corroborando o que se tem vindo a afirmar quanto à Oriflame, realçou novamente a inovação como *modus operandi* da empresa. Afirmando que “a inovação é um *focus* constante, presente no ADN da organização” (Q40; R1; E1; L1187-1189). O entrevistado apontou ainda a atenção dada aos produtos aos quais se dedicam estando “160 cientistas a trabalhar em permanência no seu desenvolvimento e evolução, resultando isto no lançamento anual de mais de 300 produtos” (Q40; R1; E1; L1190-1200). Mais acrescenta que a existência de “5 unidades de produção próprias, um Instituto de Pesquisa da Pele e um Centro de Investigação” (Q40; R1; E1; L1202-1205) já resultou na saída de “mais de 30 patentes” (Q40; R1; E1; L1206). Conectado a estes fatores tem estado sempre o *marketing* no qual a empresa investe e cujas mudanças, nas palavras de Rui Silva, “se verificaram ao nível do catálogo” (Q40; R1; E1; L1211-1212), uma “ferramenta primordial de vendas” (Q40; R1; E1; L1213-1214) e, finalmente, na renovação do *website* da empresa “que já canaliza mais de 90% das encomendas” (Q40; R1; E1; L1215-1217).

Em inovação de *marketing* e no caso da Região Autónoma da Madeira, Renato Carvalho indica que “a afirmação e publicitação da marca obteve crescimento pela forma dinâmica, arrojada e empreendedora no impulsionamento do negócio multinível” (Q40; R2; E2; L1235-1241). Ainda como ferramenta fortalecedora da inovação na estratégia de *marketing*, Renato realça a importância da presença da Oriflame “na Expomadeira, bem como na publicitação do negócio pelos mais variados canais, determinantes para o rápido crescimento do número de colaboradores” (Q40; R2; E2; L1245-1252).

No que à Região Autónoma dos Açores concerne, Rui Pedro foi direto afirmando que “a Oriflame é conhecida sobretudo pela inovação, a todos os níveis” (Q40; R3; E3; L1255-1259) já que “estão sempre a aparecer produtos novos, novas embalagens, catálogos com nova imagem” (Q40; R3; E3; L1259-1263). Sobre uma inovação de *marketing* implementada no ano da entrevista (2016) Rui Pedro terminou afirmando que “este ano, por exemplo, foi criado um novo catálogo (extra) exclusivo para as gamas de cuidados de rosto, com um brilho e tipo de papel diferentes” (Q40; R3; E3; L1265-1270).

Num momento em que se dá um grande enfoque ao *marketing*, importou compreender qual a relevância – para a Oriflame – do aumento da sua quota de mercado, da introdução em novos grupos de clientes ou da introdução em novos mercados geográficos (questão anteriormente explorada). Com respostas semelhantes, os entrevistados proferiram um elemento chave em comum: a proximidade ao cliente. Recorrendo às palavras de Rui Silva, o próprio afirmou em concordância com os outros participantes que o objetivo da empresa é “a maior proximidade com os consumidores, assim como o aumento da quota de mercado e o alcance de novos consumidores” (Q41; R1; E1; L1271-1277) já que impera na organização a crença de que “estando mais próximos dos consumidores, com a qualidade de oferta que possuímos, o resto surge naturalmente” (Q41; R1; E1; L1279-1282), sendo o mais importante “dar a conhecer e fazer justiça aos produtos que disponibilizámos” (Q41; R1; E1; L1284-1287).

Para terminar, e não mesmo importante, pareceu-nos pertinente entender se a Oriflame adotou todas as estratégias de inovação em *marketing* referidas anteriormente, contudo com outra visão e objetivo que não o aumento da sua quota de mercado ou introdução em novos grupos de clientes, entre outros fatores. No que diz respeito a esta possibilidade Rui Silva repostou (em concordância com a resposta de Renato Carvalho) afirmando que “de certa forma está tudo ligado” (Q42; R1; E1; L1325-1326) podendo apenas ser acrescentados “alguns indicadores mais específicos e que também estão na nossa mira como o aumento da notoriedade e afinidade” (Q42; R1; E1; L1327-1333).

Por sua vez e em jeito de conclusão desta secção, recorreremos à informação acrescentada por Rui Pedro que indicou uma visão “extra” às anteriormente indicadas: “o reconhecimento constante da Oriflame como marca de excelência” (Q42; R3; E3; L1345-1348).

CONCLUSÕES

O objetivo fundamental deste estudo consistiu em analisar a inovação na indústria da cosmética, nas suas várias dimensões, recorrendo-se para esse efeito a uma abordagem qualitativa, baseada no método do estudo de caso.

Percebemos ao longo desta investigação que no romper do século XXI é imperativo que as empresas vençam a concorrência através da inovação, pois esta é a forma de responder às necessidades do mercado. A Oriflame baseou-se precisamente nesta emergência, apostando na inovação e desenvolvimento, com vista a manter-se como líder de mercado no que respeita à venda direta.

A evidência empírica apresentada e analisada permite concluir que a empresa reforçou as suas dimensões da inovação. Ao nível da *inovação do produto*, o ano de 2014 é apontado como aquele em que esta acentuou o seu investimento em produtos, não descurando a sua matriz identitária de sustentabilidade ambiental. No que respeita à *inovação de processo*, destaca-se a abertura de lojas de proximidade que possibilitaram o desenvolvimento da marca junto dos clientes, tendo ainda sido reorganizada a componente logística. No que concerne à *inovação organizacional*, destaca-se o investimento no Centro Logístico da Europa Ocidental, o qual permitiu a melhoria do planeamento, implementação e controlo de estratégias, por via de uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, aumentando a capacidade de resposta face à especificidade da procura.

Perante as inovações referidas, a Oriflame promove assim a interação entre estratégias de gestão e modelos explicativos do segmento estudado (objetivos específicos da investigação) já que:

- Faz investimentos em aquisição de maquinaria avançada, equipamento, *hardware* e *software* específico, para produzir bens ou serviços ou implementar processos novos ou, significativamente melhorados, de forma continuada, ajustados aos resultados financeiros e à duração dos ciclos de inovação dos produtos que comercializa.
- Promove melhorias e atualizações do catálogo do seu portefólio de produtos, ajustando-se assim às mudanças da envolvente e do gosto dos consumidores, sendo este uma ferramenta primordial de vendas. Por outro lado, a renovação do *website* é uma prioridade, já que este canaliza mais de 90% das encomendas, com o principal objetivo de assegurar uma maior proximidade dos consumidores, para assim aumentar a quota de mercado e o alcance de novos consumidores.

- A I&D é financiada capitais próprios, ou seja, estas atividades são asseguradas através de autofinanciamento.
- Recorre aos setores de vendas, pesquisa de mercado, planeamento, I&D, compras e análise de produtos concorrentes para obtenção de dados fulcrais (fontes de informação internas). As fontes de mercado consistem na Euromonitor e na Millward Brown, advindo estas do *feedback* que obtém do trabalho junto dos consumidores, bem como do retorno de opiniões das participações em feiras e exposições.

As questões formuladas neste estudo são fundamentadas pela revisão da literatura efetuada, tendo-se revelado adequado o contexto onde foram estudadas, e foram suportadas pela evidência empírica recolhida. Além disso, considera-se que apesar dos resultados e conclusões deste estudo não puderem ser generalizados à indústria da cosmética, mas somente à Oriflame, encontramos práticas de inovação (produto, organizacionais, de *marketing* ou outras) convergentes com outras empresas da indústria, podendo estas promover a melhoria do posicionamento estratégico das empresas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

A principal limitação advém, desde logo, do facto de tratar-se de um estudo de caso único. Razão pela qual a generalização de resultados deve cingir-se exclusivamente ao “perímetro” da empresa estudada. Uma outra limitação consubstancia-se no facto de somente terem sido entrevistados colaboradores de Portugal Continental e Arquipélagos.

No futuro será pertinente comparar os resultados obtidos com os da sede (Dublin) e com os de outros países, para assim se analisar de forma holística como se processa a inovação no grupo. Será igualmente recomendável realizar um estudo de casos múltiplos, comparando a empresa estudada com outras empresas da indústria da cosmética.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdi (2009). Estudo Prospectivo-Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *Série de Cadernos da Indústria*, Volume XIII, Brasília.
- AIM (2016). *Cadernos Técnicos – Inovação*. Braga: Associação Indústria do Minho. Retirado em 29/11/2016 de <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Inovacao.pdf>
- Avelar, A. C. M., & Souza, C. G. (2005). Desenvolvimento de produtos na indústria nacional de cosméticos: um estudo de caso. *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, RS.
- Azoulay, E. (2009). *100.000 Years of Beauty*. Editions Babylone
- Baldwin, J. R., Gellatly, G., Johnson, J., & Peters, V. (1999). Innovation in dynamic service industries. *Statistics Canada*, Ottawa, Catalogue 85-516 XIE.
- Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Branco, A. U., & Rocha, R. F. (1998). A questão da metodologia na investigação científica do desenvolvimento humano, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14(3), 251-258.
- Capanema, L. X. D. L., Velasco, L. O. M. D., Palmeira Filho, P. L., & Noguti, M. B. (2007). Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, 25, 131-155.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. 2.^a Edição. Lisboa: Universidade Aberta
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. D. (1999). Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. *Encontro Anual da ANPAD*, 23, Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Carrasco, F., Caro, F., Correa, C.; Larrinja, C., & Páez, J. M. (1997). *Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza*, Informe final de um proyecto financiado por el IDR, Sevilla.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*, London: Sage Publications, Londres.
- Carvalho, M. M., & Abechini Jr. R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política, 19(1), 34-45.

- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Churchil, N., & Muzyka, D. (1996). Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach. In: *Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago.
- Clarysse, B.; Tartari, V. & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1089-1093.
- Clemente, P. N. (1993). Breve reflexão sobre os últimos 25 anos da Indústria Química em Portugal, *Química*, 50. Retirado em 15/10/2016 de <http://www.spq.pt/magazines/BSPQ/574/article/3000585/pdf>
- Cohen, W. M., & D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coller, X. (2005). *Estudios de casos*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Cuaderno Metodológico, vol. 30, 2ª edición, Madrid.
- Conceição, O. (2000). A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 21(2), 58-76.
- Coutinho, L. (2011). *Papel dos Bancos de Desenvolvimento*. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul Florianópolis. Retirado em 15/10/2016 de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/apresentacoes/Coutinho_BancosdeDesenvolvimento_112011.pdf
- Costa, A. C. R. D., Monteiro Filha, D. C., & Guidolin, S. M. (2011). Inovação nos setores de baixa e média tecnologia. *BNDES Setorial*, 33, 379-420.
- Da Gama, A. P. (2009). O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. *Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing*, 25.
- David, T. (2015). Oriflame – A beleza dos 30. *Revista Marketeer*. Retirado em 01/02/2016 de https://issuu.com/teresadavid/docs/a_beleza_dos_30/1
- Denzin, N. K., & Lincoln, N. Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., Thousands Oaks, CA Sage Publications.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Downey, H. R.; Ireland, R. D. (1979). Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational, *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 630-637.
- Drucker, P.F. (1985). *The Practice of Innovation*, Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York, 19-33.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 488-511.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A guide to the literature*. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Orgs.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.

- Ferhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. (2008). International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 267-290.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Londres, Pinter Publishers.
- Fidel, R. (1993). Qualitative methods in information retrieval research, *Library and Information Scienc Research*, 15, 219-247.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*, Strategies of Qualitative Research, Chicago, Aldine Press.
- Gomez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*, Malaga, Ediciones Aljibe.
- Gorgulho, L. (1996). Capital de risco: Uma Alternativa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológicas – O caso da Contec. Retirado em 29/11/2016 de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev706.pdf
- Gpearl (2010). *Sumários Estatísticos CIS 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação*. Lisboa: Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais.
- Hermann, J. (2011). Bancos públicos em sistemas financeiros maduros: perspectivas teóricas e desafios para os países em desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, 31(3), 397-414.
- Huston, L., & Nabil, S., (2006). Connect and develop-inside Procter&Gamble's new model for innovation, *Harvard Business Review*, 3-9.
- Janesick, V. J. (1994). *The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning*, In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.): *Handbook of Qualitative Research* Sage Publications, Thousands Oaks, CA, pp. 209-219.
- Kuznets, S. (1977). *Algumas conclusões e reflexões sobre o crescimento económico moderno*, In Ferreira, E.S., *Economia política do desenvolvimento*, Lisboa: Nobel Lecture.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lundvall, B. A. (1990). *Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation*. In: DOSI, G. et al. (Orgs.) *Technical change and economic theory*. Pinter Publishers, London and New York.
- Maracanã, A., & De Souza, C. G. (2006). Inovação na Indústria de Cosméticos – Casos de Empresas do Setor. *Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, Setembro de 2006, 6.66-6.81
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). Successful industrial innovation: A study of factors underlying the innovation in selected firms, Paper No. NSF 69-17, National Science Foundation, Washington, DC.
- Melo, L. M. (1996). *Sistema Nacional de Inovação (SNI): Uma Proposta de Abordagem Teórica*. Texto para Discussão IEI/UFRJ, 357, Abril.
- Melo, L. R. F. (2011). *Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da EFACEC*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*, (2^a edition), Beverly Hills Publications.
- Nooteboom, B. (1999). Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, 28, 793-805.
- Norma EN NP 4456: 2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). Terminologia e definição das actividades de IDI.
- O'Connor, G. C., & De Martino, R. (2006). Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 475-497.
- OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) (1990). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre a Inovação (3^a edição), Paris: FINEP.
- OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) (2005). *Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, OECD – tradução FINEP, Brasília.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park, CA Sage Publications.
- Pavani, C. (2003). *O Capital de Risco no Brasil: Conceito, Evolução e Perspectivas*. Rio de Janeiro: E-Papers.
- Ponte, J. P. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Retirado em 007/12/2015 de [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf)
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2^a Edição), Grande do Sul: Universidade Feevale.
- Quinn, J. B. (1986). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, May – June.
- Robson, S., & Hedges, A. (1993). Analysis and interpretation of qualitative findings, Report of the MRS Qualitative Interest Group, *Journal of the Market Research Society*, 35, 32-36
- Rogers, E. M.; & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*, New York: The Free Press.
- Rua, O.L. (2013a). The Importance of Qualitative Methodology in Management Empirical Research. *3rd International Network of Business Management Journals Conference*, ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, June.
- Rua, O. L. (2013b). Preparatory and Field Work Phases in the Qualitative Empirical Research Process in Management: The Case Studies Approach. *3rd International Network of Business Management Journals Conference*, ISEG, Technical University of Lisbon, Lisbon, June.
- Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação* (2^a Edição). Lisboa: Escolar.

- Schumpeter, J. A. (1911). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Trans. Markus C. Becker and Thorbjorn Knudsen. *American Journal of Economics and Sociology*, 61(2), 406–437.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. London: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers, New York.
- Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico* (2.^a ed.), São Paulo: Nova Cultural.
- Tavares, J. H. (2013). *O papel do BNDES no financiamento da inovação tecnológica*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia - IE/UFRJ.
- Taylor, S. J.; Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*, Barcelona: Ed. Paidós.
- Teece, D.J; Jorde, T.M. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust, *Journal of Economic Perspectives*. Volume 4, N° 3, pp 75-96.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Gestão de Inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais* (2^a edição). Lisboa: Monitor - Projetos.
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development* (5th Ed), Essex: Prentice Hall.
- Utterback, J.M. (1971). The process of technological innovation within the firm, *Academy of Management Journal*, 14, 75-88.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Ballinger/Harper & Row.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I.K., Luena, B., & Russo, B. (2013). *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*, SAGE Publications, Applied Social Research Methods Series (2nd ed.), Thousand Oaks.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York, NY: Wiley.

APÊNDICES



APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO

Propósito da Pesquisa – As informações fornecidas pela sua empresa serão utilizadas para uma avaliação dos instrumentos de política de inovação, de modo a fornecer subsídios para a formulação e aperfeiçoamento de instrumentos de políticas de inovação.

INFORMAÇÕES GERAIS

Nome: _____ Apelido: _____

Função na Empresa: _____

Telemóvel: _____ Fax: _____

E-mail: _____

Número de funcionários da empresa em 31/12/2014 _____

1. Informação geral da empresa

Nome da empresa: _____

Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC): _____

Atividade principal CAE: _____

Descrição da CAE: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____

Telefone: _____

Fax: _____ Website: _____

1.1. A empresa faz parte de um grupo de empresas?

Sim () Não ()

1.1.1. Se sim, indique o nome do grupo:

1.2. A empresa é a Sede Social do Grupo?

Sim () -> Se Sim, indique em que país(es) se localiza(m) as outras empresas do grupo:

Suécia ()

Portugal ()

Outro(s) País(es) da União Europeia ()

Outros Países ()

Não () -> Se Não, indique em que país se localiza a sede social do grupo:

1.3. Qual o volume de vendas líquidas da empresa no ano de 2014?

1.4. Qual o EBITDA de 2014?

1.5. Qual o número total de pessoas ao serviço na empresa?

1.5.1. Do número total, quantas pessoas têm formação superior?

1.5.2. Do número total, quantas pessoas não têm formação superior?

2. Indique os mercados geográficos dos bens e serviços vendidos pela empresa durante o ano de 2014.

- 2.1. Dos mercados indicados, quais os mais relevantes para o equilíbrio financeiro da empresa? *(Qual o que teve mais peso no volume de negócios)*

3. Tendo em conta que a inovação de produto “*corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas*” (CIS, 2008); a empresa introduziu, no ano de 2014, bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados?
 - 3.1. Se sim, quem desenvolveu essas inovações de produto? *(Foram desenvolvidos principalmente pela empresa ou o grupo a que pertence? Foi a empresa em cooperação com outras empresas ou instituições? Foram principalmente outras empresas ou instituições?)*

 - 3.2. Os bens e/ou serviços novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o ano de 2014, foram novos para o mercado da empresa ou novos apenas para a empresa?
 - 3.2.1. Que percentagem do volume de negócios do ano de 2014 corresponde à introdução de produtos novos para o mercado da empresa? E que percentagem corresponde à introdução de produtos novos apenas para a empresa?

- Inovação de processo “*corresponde à implementação pela empresa de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma actividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados.*” (CIS, 2008)

4. Foi adoptado algum método de fabrico, de produção, de logística, de entrega, de distribuição ou actividades de apoio (*p.e. novos sistemas de manutenção, contabilidade ou informática*) novos ou significativamente melhorados (*bens e/ou serviços*), pela empresa?
 - 4.1. Se sim, quais?

- 4.2. Quem desenvolveu essas inovações de processo? (*Foram desenvolvidos principalmente pela empresa ou o grupo a que pertence? Foi a empresa em cooperação com outras empresas ou instituições? Foram principalmente outras empresas ou instituições?*)
- 4.3. Como foram implementados esses processos?
- 4.4. Essas inovações de processo foram novas para o mercado da empresa?
5. Durante o ano de 2014, a empresa desenvolveu actividades de inovação que não resultaram em introdução de inovações (*de produto e /ou de processo*)? Se sim porque razão isso aconteceu: Por terem sido abandonadas ou interrompidas antes da sua conclusão ou por estarem ainda a decorrer?

Durante o ano de 2014, a empresa desenvolveu alguma atividade de inovação, nomeadamente:

5.1. Actividades de I&D realizadas dentro da empresa? (*Trabalho criativo realizado dentro da empresa com o objectivo de aumentar o conhecimento e as capacidades internas (stock de conhecimento) com vista ao desenvolvimento de produtos (bens/serviços) ou processos novos ou significativamente melhorados. (Inclui o desenvolvimento de software dentro da empresa quando se enquadre neste âmbito)*)

- Se sim Contínua ou Ocasional?

5.1.1. Aquisição externa de I&D ? (*Aquisição de serviços de I&D, como definidos acima, mas executados no exterior por outras empresas (incluindo outras empresas do grupo) ou por instituições de I&D públicas ou privadas*)

5.1.2. Aquisição de maquinaria, equipamento e software? (*Aquisição de maquinaria avançada, equipamento, hardware e software específico para produzir bens ou serviços ou implementar processos novos ou significativamente melhorados*)

5.1.3. Aquisição de outros conhecimentos externos? (*Compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, “know-how” e outras formas de*

conhecimento, a outras empresas ou instituições para desenvolver produtos e processos novos ou significativamente melhorados)

5.1.4. Formação para atividades de inovação? *(Formação interna ou externa do pessoal da empresa com vista ao desenvolvimento e/ou à introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados)*

5.1.5. Introdução das inovações no mercado? *(Atividades de lançamento no mercado de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento)*

5.1.6 Outras *(Outras ações / procedimentos implicados na introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados, tais como estudos de viabilidade, testes, desenvolvimento rotineiro de software, engenharia industrial, etc.)*

5.2. Tendo em conta a resposta anterior, estime a despesa da empresa com as seguintes atividades de inovação, apenas para o ano de 2014:

5.2.1. Actividades de I&D realizadas dentro da empresa

_____ €

5.2.2. Aquisição externa de I&D

_____ €

5.2.3. Aquisição de maquinaria, equipamento e software

_____ €

5.2.4. Aquisição de outros conhecimentos externos

_____ €

5.3. Durante o período de 2014, a empresa recebeu algum apoio financeiro público *(incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias)* para actividades de inovação, provenientes de:

5.3.1. Instituições Públicas

Quais: _____

5.3.2. Instituições Privadas

Quais: _____

5.3.3. Outros tipos de apoio financeiro público para a inovação?

Quais: _____

6. Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as actividades de inovação da empresa, durante o ano de 2014?

6.1. Fontes internas (*Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence; fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software*)

6.2. Fontes do mercado (*Clientes ou consumidores; concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de actividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de P&D*)

6.3. Fontes institucionais (*Universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com actividades de P&D*)

6.4. Outras fontes (*Conferências, feiras, exposições; revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais; associações profissionais ou empresariais*)

7. Qual a importância, para a empresa, de recorrer às inovações de produto (*bens e/ou serviços*) ou de processo, introduzidas pela empresa durante o ano de 2014? (*Para alargar a gama de produtos? Substituir produtos ou processos desatualizados? Entrar em novos mercados? Aumentar a quota de mercado? Melhorar a qualidade dos produtos? Aumentar a capacidade de produção?*)

8. Sabendo que Inovação Organizacional “*corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão de conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa*” (CIS, 2008), durante o ano de 2014 a empresa introduziu:

8.1. Novas práticas de negócio na organização dos procedimentos? (*P.e. na gestão da cadeia de fornecedores; na gestão de qualidade etc.*). Se sim, quais?

8.2. Novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão? *(P.e. descentralização, integração de serviços, sistemas de formação, etc)*

8.3. Novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas? *(P.e. parcerias, “outsourcing”, subcontratação, etc)*

8.4. Porque é que a empresa decidiu inovar organizacionalmente, com que objetivo? *(Para reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes ou dos fornecedores? Para melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos? Para melhorar a qualidade dos produtos? Para reduzir custos por unidade produzida?)*

“Inovação de marketing, corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente pela empresa.”(CIS,2008)

9. Tendo por base a definição apresentada anteriormente, a empresa introduziu mudanças significativas no aspecto/estética ou na embalagem dos produtos, novas técnicas ou meios de comunicação, novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novas políticas de preço ou outras técnicas de inovação de marketing?

9.1. Qual a relevância do aumento da quota de mercado, da introdução em novos grupos de clientes ou da introdução em novos mercados geográficos para terem sido adoptadas as técnicas referidas na pergunta 9?

9.2. A empresa adoptou as técnicas descritas em 9 com outros objetivos que não os da pergunta 9.1?

APÊNDICE II – EVIDÊNCIA EMPÍRICA

Questão	Evidência Empírica	Entrevistado	Linha
Q1: A empresa faz parte de um grupo de empresas?	R1: Não	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L1
Q2: A empresa é a Sede Social do Grupo? Se não, em que país se localiza a Sede?	R1: Não. Suécia.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L5
Q3: Qual o volume de vendas líquidas da empresa no ano de 2014?	R1: € 1,265,849 – mil duzentos e sessenta e cinco milhões e oitocentos e quarenta e nove mil euros.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L10
Q4: Qual o EBITDA de 2014?	R1: €122,922 – cento e vinte e dois milhões e novecentos e vinte e dois euros.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	
Q5: Qual o número total de pessoas ao serviço na empresa?	R1: 78 funcionários	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L15
Q6: Indique os mercados geográficos dos bens e serviços vendidos pela empresa durante o ano de 2014.	R1: Estamos presentes em 62 países.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L20
Q7: Dos mercados indicados, quais os mais relevantes para o equilíbrio financeiro da empresa? (qual o que teve mais peso no volume de negócios)	R1: Rússia, China, México, Turquia, Indonésia e Portugal.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L25
Q8: Tendo em conta que a inovação de produto “corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas” (CIS, 2008); a empresa introduziu, no ano	R1: A inovação de produtos é algo que caracteriza a marca Oriflame anualmente. O ano de 2014 foi particularmente interessante porque acentuamos o nosso investimento em	E1: Rui Silva	L30 L35

de 2014, bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados?	produtos com uma matriz de sustentabilidade ambiental. É exemplo disso a nossa gama NovAge que cria para a marca oportunidades de diferenciação e sensibilização para as questões ambientais e éticas, procurando incentivar e reforçar a marca junto de um público cada vez mais exigente e ambientalmente responsável. É nossa intenção inovar através da ciência, explorar novos ingredientes e procurar novas maneiras de levar ao consumidor os nossos produtos produzidos de uma forma crescentemente sustentável.	E2: Renato Carvalho	L40
			L45
			L50
			L55
		E3: Rui Pedro	L60
	R2: A fonte de inovação de I&D da Oriflame está sediada em Dublin na Irlanda de onde saem os produtos para o mercado global. Na Região Autónoma da Madeira realço a linha de produtos True Perfection incluídos na gama de cuidados de rosto NovAge que teve significativo impacto nos resultados obtidos.		L65
			L70
			L75
	R3: Sim. A Oriflame nos últimos anos, tem dado especial atenção aos cuidados de rosto, tendo introduzido em 2014 a gama de cuidados de rosto NovAge. Na Região Autónoma dos Açores, realço a linha de produtos Ultimate Lift com extrato de Albizia Julibrissin (patente pendente em 2014). Esta planta, mais conhecida como árvore da seda, neutraliza as impurezas celulares para criar uma pele com tom mais uniforme e textura sedosa.		L80
			L85
			L90
			L95

<p>Q9: Quem desenvolveu as inovações de produto? (Foram desenvolvidos principalmente pela empresa ou o grupo a que pertence? Foi a empresa em cooperação com outras empresas ou instituições? Foram principalmente outras empresas ou instituições?)</p>	<p>R1: As inovações de produto são desenvolvidas essencialmente internamente nos nossos centros de I&D. Contudo, o fornecimento de matérias-primas pela fundamental importância que reúne para Oriflame, obriga a cooperação com o exterior. Ainda assim, é opção estratégica avançar por um caminho de internalização, para melhor controlar a cadeia de produção e o fortalecimento da diferenciação necessários ao fortalecimento da marca.</p> <p>R2: A Oriflame possui o seu próprio centro de investigação, de onde provém as inovações de produto para todos os países. A empresa tenta tirar partido das vantagens diferenciais, tentando protegê-las socorrendo-se da sua própria estrutura.</p> <p>R3: Uma vez que a empresa tem centro de pesquisa e fabrico próprio, as inovações de produto, são desenvolvidas pela própria empresa, numa estratégia de controlo da informação e da especificidade de ativos.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L100</p> <p>L105</p> <p>L110</p> <p>L115</p> <p>L120</p> <p>L125</p> <p>L130</p> <p>L135</p> <p>L140</p> <p>L145</p>
<p>Q10: Os bens e/ou serviços novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o ano de 2014, foram novos para o mercado da empresa ou novos apenas para a empresa?</p>	<p>R1: Os produtos que a Oriflame introduz anualmente marcam sempre quer internamente a empresa quer o segmento de mercado onde opera. Procuramos proactivamente a cada ano inovar nas matérias-primas e ingredientes utilizados tendo sempre como objectivo de</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p>	<p>L145</p> <p>L150</p> <p>L155</p>

	<p>longo prazo tornarmos uma empresa totalmente sustentável.</p> <p>R2: Tendo em conta a relevância que a organização dá à inovação, por norma os produtos acabam sempre por serem novos para a empresa e para o mercado. Esta busca por inovação tem uma consequência directa muito visível que se expressa no crescente número de patentes registadas, como forma de acrescentar valor à exploração económica.</p> <p>R3: Os bens introduzidos pela empresa durante o ano de 2014, foram novos para a empresa e para o mercado. A importância que a Oriflame dá à inovação, à qualidade e à melhoria contínua, reflecte-se na fidelização dos consumidores, enquanto aposta de relacionamento de longo prazo e de criação de barreiras à concorrência.</p>	E3: Rui Pedro	<p>L160</p> <p>L165</p> <p>L170</p> <p>L175</p> <p>L180</p> <p>L185</p> <p>L190</p>
<p>Q11: Que percentagem do volume de negócios do ano de 2014 corresponde à introdução de produtos novos para o mercado da empresa? E que percentagem corresponde à introdução de produtos novos apenas para a empresa?</p>	<p>R1: Não contabilizamos em termos percentuais, dado o nosso vasto portfólio de produtos. Por ano a Oriflame apresenta cerca de 300 novos produtos.</p> <p>R2: Na Oriflame, o número de produtos novos introduzido anualmente supera os 300.</p> <p>R3: Dada a panóplia de produtos que a Oriflame apresenta por ano, a contabilização em termos percentuais face ao volume de negócios destinado à introdução de novos produtos não é fácil de ser realizada na empresa. Realço no</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L205</p> <p>L210</p> <p>L215</p> <p>L220</p>

	<p>logístico em Sintra que permite dar respostas de forma mais célere às nossas encomendas regionais. No que concerne com a Região Autónoma da Madeira, releva a abertura de lojas de proximidade que possibilitam o desenvolvimento da marca junto dos clientes, bem como reorganizar a questão da logística na região.</p> <p>R3: A nível da Região Autónoma, a aposta nestes últimos anos desde 2012, tem sido na actividade de Recrutamento e Formação de equipa, como forma de reforçar o nosso marketing multinível, base do nosso sistema de vendas. Em paralelo temos beneficiado da instalação do Centro de Logística Ibérico em Sintra, que promove um impacto significativo nos resultados da empresa e por conseguinte nos negócios regionais, uma vez que as entregas agora são muito mais rápidas e eficazes. Isto tornou o processo de entregas mais célere e a satisfação dos clientes, significativamente maior.</p>		<p>L285</p> <p>L290</p> <p>L295</p> <p>L300</p> <p>L305</p> <p>L310</p> <p>L315</p> <p>L320</p> <p>L325</p> <p>L330</p>
<p>Q14: Quem desenvolveu essas inovações de processo? (Foram desenvolvidos principalmente pela empresa ou o grupo a que pertence? Foi a empresa em cooperação com outras empresas ou instituições? Foram principalmente outras empresas ou instituições?)</p>	<p>R1: Foram desenvolvidos através de meios próprios, tendo por base experiências passadas. A consolidação e a estandardização permitiram escalar o modelo de negócios e responder à dinâmica associada ao sector dos cosméticos, apostando simultaneamente na inovação e diferenciação de produtos que tanto</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p>	<p>L335</p> <p>L340</p> <p>L345</p>

	<p>caracterizam a nossa organização.</p> <p>R2: O desenvolvimento na área da logística regional tem sempre por base meios próprios que assentam no crescimento que tem ocorrido na procura da marca. É através da consolidação daquela que o negócio escala acompanhando a dinâmica do mercado na região.</p> <p>R3: Em termos de processos, são os centros decisórios das regiões que trabalham as formas de os melhorar, tendo por base o feedback dos consumidores, assessores e atendendo à dinâmica sempre presente no sector dos cosméticos.</p>	E3: Rui Pedro	<p>L350</p> <p>L355</p> <p>L360</p> <p>L365</p> <p>L370</p> <p>L375</p>
Q15: Como foram implementados esses processos?	<p>R1: Foram implementados através de focus groups. O processo desde a ideia até o lançamento levou alguns anos, envolvendo tempo e recursos valiosos. Se por um lado a distribuição se tem aproximado do cliente final, o centro de decisões administrativo e financeiro tem com a sua sede em Varsóvia, na Polónia permite à gestão de topo uma melhor visão das tendências dos consumidores, permitindo respostas mais rápidas a mudanças nos comportamentos, quer a nível local, quer a nível global.</p> <p>R2: Os processos tiveram por base a intenção de aproximar a distribuição do cliente final, tendo sempre por</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L380</p> <p>L385</p> <p>L390</p> <p>L395</p> <p>L400</p> <p>L405</p>

	<p>base a análise às tendências dos comportamentos dos consumidores, a nível regional.</p> <p>R3: Na região autónoma dos Açores, estivemos nos últimos anos bastante focados no desenvolvimento da notoriedade da marca. Fizemos alguns surveys ao mercado regional, para percebermos a melhor forma de nos posicionarmos, tendo sido essa a base para a contratação da nossa força de venda em rede.</p>		<p>L410</p> <p>L415</p> <p>L420</p> <p>L425</p>
Q16: Essas inovações de processo foram novas para o mercado da empresa?	<p>R1: Foram sobretudo novos para a empresa. A Oriflame para além da inovação nos produtos que comercializa, tem vindo a prestar bastante atenção à questão da logística. O nosso modelo de negócio de vendas directas por oposição a uma estratégia de aposta em parceiros revendedores que caracteriza a maioria dos nossos concorrentes, necessita de respostas céleres a encomendas de dimensão mais reduzida. Não apenas em Portugal, mas nos cerca de 62 países onde operamos, temos como objectivo aproximar a oferta da procura pela melhoria da eficiência operacional. Estes processos, porque permitiram conciliar uniformização de procedimentos e controlo de custos, com a construção de vantagens competitivas que derivam do foco nos mercados específicos de cada país. É um jogo de equilíbrios difícil de manter, mas essencial para garantir o nosso posicionamento</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L430</p> <p>L435</p> <p>L440</p> <p>L445</p> <p>L450</p> <p>L455</p> <p>L460</p> <p>L465</p>

	<p>no mercado.</p> <p>R2: Foram novas para a empresa, porque permitiram um outro tipo posicionamento no mercado regional de cosméticos.</p> <p>R3: Foram essencialmente novas para a própria empresa porque ajudou a uniformizar procedimentos e a responder mais rapidamente às necessidades do clientes, havendo por outro lado um maior controlo ao nível da gestão.</p>		<p>L470</p> <p>L475</p> <p>L480</p> <p>L485</p>
<p>Q17: Durante o ano de 2014, a empresa desenvolveu actividades de inovação que não resultaram em introdução de inovações (de produto e /ou de processo)? Se sim porque razão isso aconteceu: Por terem sido abandonadas ou interrompidas antes da sua conclusão ou por estarem ainda a decorrer?</p>	<p>R1: Não temos registo de tal ter sucedido.</p> <p>R2: Não temos conhecimento de tal ter sucedido.</p> <p>R3: Que eu tenha conhecimento, não. Regra geral na Oriflame, as actividades de inovação, traduzem-se na introdução de novos produtos/processos no mercado. E regra geral, com bastante sucesso e aceitação por parte dos consumidores.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Silva</p>	<p>L490</p> <p>L495</p> <p>L500</p> <p>L505</p>
<p>Q18: Actividades de I&D realizadas dentro da empresa? (Trabalho criativo realizado dentro da empresa com o objectivo de aumentar o conhecimento e as capacidades internas (stock de conhecimento) com vista ao desenvolvimento de produtos (bens/serviços) ou processos novos ou significativamente melhorados. (Inclui o desenvolvimento de software dentro da empresa quando se enquadre neste âmbito).</p>	<p>R1: A I&D é a essência da Oriflame. A empresa opera nesta área em duas localizações: Dublin na Irlanda e Estocolmo na Suécia. Em Dublin, o foco está no desenvolvimento de produtos. Procuramos desenvolver e testar formulações clínicas, estando também ali localizado o apoio técnico nas áreas que regulamentam a indústria, segurança dos produtos e industrialização dos</p>	<p>E1: Rui Silva</p>	<p>L510</p> <p>L515</p> <p>L520</p> <p>L525</p>

	processos de fabricação. Estes projectos procuram inovar nas categorias de cuidados da pele, cor, fragrância e cuidados pessoais. Na Suécia, o foco da investigação está na biologia pele.	E2: Renato Carvalho	L530
	R2: A empresa tenta sempre manter-se atualizada no que respeita a novos produtos, novas matérias-primas, novos moldes aprimorados de planeamento, controlo e logística; pelo que a I&D se tornam na sua essência. Por essa razão, a empresa opera em várias localizações: Dublin, onde o foco principal está no desenvolvimento de produtos, Estocolmo em que o fundamental é a investigação da biologia da pele, Polónia onde está o centro de decisões administrativo e financeiro e o Centro Ibérico de Logística que está em Sintra.	E3: Rui Pedro	L535
			L540
			L545
			L560
			L565
			L570
	R3: A Inovação e Desenvolvimento são fundamentais para nos mantermos líderes de mercado no que respeita à venda directa. Por essa razão, a empresa tenta cada vez mais uniformizar procedimentos: desde o software, aos centros de desenvolvimento, aos centros de produção, ao controlo financeiro ou a logística. Por isso mesmo, a Oriflame opera na Irlanda e na Suécia, sendo que em Dublin, procede-se maioritariamente ao desenvolvimento de produtos, testando e desenvolvendo formulas clínicas e na Suécia, o foco da investigação está na biologia da pele;		L575
			L580
			L585
			L590
			L595

	o centro de decisões administrativo e financeiro tem a sua sede na Polónia e dado que Portugal é o mercado mais importante da Europa Ocidental, o Centro Logístico Ibérico está localizado em Sintra.		L600 L605
Q19: As actividades de desenvolvimento realizadas dentro da empresa são contínuas ou ocasionais?	R1: Contínua R2: Contínua R3: Contínua	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L610
Q20: Aquisição externa de I&D ? (Aquisição de serviços de I&D, como definidos acima, mas executados no exterior por outras empresas (incluindo outras empresas do grupo) ou por instituições de I&D públicas ou privadas).	R1: Recorremos a I&D externo ao nível das fragrâncias, para desenvolvimento de ingredientes de aroma, materiais funcionais e odor, bem como para avaliação de preferências dos consumidores. R2: Apenas recorremos a I&D externo por causa das fragrâncias. Os restantes produtos: gamas de cuidados de rosto, cremes de mãos, vernizes, gel de banho, etc., são essencialmente de fabrico e investigação próprios. R3: Existe aquisição externa ao nível das fragrâncias. Os restantes produtos são primordialmente de fabrico e investigação internos.	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L615 L620 L625 L630 L635 L640
Q21: Aquisição de maquinaria, equipamento e software? (Aquisição de maquinaria avançada, equipamento, hardware e software específico para produzir bens ou serviços ou implementar processos novos ou significativamente melhorados).	R1: Sim, a aquisição de equipamento tecnologicamente diferenciador faz parte do investimento que a marca regularmente faz. Também em termos de sistemas de informação, o investimento tem sido feito, fruto da decisão estratégica de evoluir para uma situação de partilha de competências (share centers).	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho	L645 L650 L655

	<p>R2: Sim. A Oriflame faz investimentos desse tipo de forma continuada, ajustados aos resultados financeiros e à duração dos ciclos de inovação dos produtos que comercializa. No caso particular dos sistemas de informação o investimento é feito numa perspectiva de fomento dos centros de partilha de competências.</p> <p>R3: Existe uma preocupação crescente em adquirir equipamento tecnológico que nos diferencie positivamente das restantes marcas. Para além disso, existe também um investimento na área de partilha de competências, por forma a uniformizar todo o universo Oriflame.</p>	E3: Rui Pedro	L660 L665 L670 L675 L680 L685 L690
Q22: Aquisição de outros conhecimentos externos? (Compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, “know-how” e outras formas de conhecimento, a outras empresas ou instituições para desenvolver produtos e processos novos ou significativamente melhorados).	<p>R1: Não. Habitualmente o crescimento faz-se na Oriflame de forma orgânica com base nos nossos centros de I&D.</p> <p>R2: Não. Normalmente a Oriflame cresce com base no desempenho interno da empresa tendo como suporte os centros de I&D.</p> <p>R3: Não. Normalmente é feito nos nossos centros de investigação, inovação e desenvolvimento.</p>	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L695 L700 L705
Q23: Formação para atividades de inovação? (Formação interna ou externa do pessoal da empresa com vista ao desenvolvimento e/ou à introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados).	<p>R1: A inovação tem um lugar central na nossa organização. Faz parte da nossa identidade e dependemos dela para a nossa sobrevivência.</p>	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho	L710 L715

	<p>R2: No cenário altamente concorrencial da indústria de cosméticos, as pessoas assumem-se como um dos principais fatores diferenciadores da competitividade. Na Oriflame, o investimento na formação e valorização das pessoas tem como objectivo a elevação dos níveis de produtividade e rentabilidade.</p> <p>R3: Dada a importância referida, a inovação assume um papel central na nossa organização, pelo que sim, é dada especial atenção à formação contínua dos nossos colaboradores.</p>	E3: Rui Pedro	L720 L725 L730 L735 L740
Q24: Introdução das inovações no mercado? (Atividades de lançamento no mercado de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento).	<p>R1: Sim. O nosso mais recente investimento em inovação prende-se com a utilização de células estaminais de plantas nos nossos produtos. É um processo em curso.</p> <p>R2: Sim. Além das campanhas nos meios de comunicação social, o nosso foco principal de divulgação é o nosso catálogo de vendas e a nossa força de vendas multinível .</p> <p>R3: Sim, as campanhas de introdução de produtos fazem-se na Oriflame sobretudo por via do nosso catálogo de produtos e da nossa rede de assessores.</p>	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L745 L750 L755 L760 L765
Q25: Outras (Outras ações / procedimentos implicados na introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados, tais como estudos de viabilidade, testes, desenvolvimento rotineiro de software, engenharia industrial, etc.)	<p>R1: Desenvolvimento contínuo de testes clínicos e do consumidor, para suportar a afirmação dos produtos. Realização de testes comparativos no que respeita a qualidade e</p>	E1: Rui Silva E2: Renato Carvalho	L770 L775

	<p>durabilidade das fragrâncias.</p> <p>R2: Fazem-se testes comparativos na medida em que queremos apurar a qualidade e durabilidade das nossas fragrâncias. Por essa razão, desenvolvem-se continuamente testes de consumidor e clínicos.</p> <p>R3: Existem testes de fragâncias no que respeita à aceitação por parte do mercado, bem como testes clínicos e surveys aos consumidores.</p>	E3: Rui Pedro	<p>L780</p> <p>L785</p> <p>L790</p> <p>L795</p>
Q26: Estime a despesa com actividades de I&D realizadas dentro da empresa	<p>R1: 9,73 milhões</p> <p>R1: 9,73 milhões</p> <p>R1: 9,73 milhões</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	L800
Q27: Estime a despesa com aquisição externa de I&D	<p>R1: 4,17 milhões</p> <p>R1: 4,17 milhões</p> <p>R1: 4,17 milhões</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	
Q28: Estime a despesa com aquisição de maquinaria, equipamento e software	<p>R1: 4,77 milhões</p> <p>R1: 4,77 milhões</p> <p>R1: 4,77 milhões</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	L805
Q29: Estime a despesa com aquisição de outros conhecimentos externos	<p>R1: 1,5 milhões</p> <p>R1: 1,5 milhões</p> <p>R1: 1,5 milhões</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L810</p>
Q30: Durante o período de 2014, a empresa recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para actividades de inovação, provenientes de Instituições Públicas, Instituições Privadas ou outros tipos de apoio financeiro público para a inovação?	<p>R1: As actividades de I&D na oriflame têm normalmente origem em auto-financiamento.</p> <p>R2: As actividades de I&D na Oriflame são suportadas por capitais próprios.</p> <p>R3: A I&D na Oriflame tem origem em fundos próprios.</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L815</p> <p>L820</p>
Q31: Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as actividades de inovação da empresa, durante o ano de 2014? Fontes internas (Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence; fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software)	<p>R1: Focus Groups contínuos e estudos qualitativos.</p> <p>R2: A nível de fontes internas, recorreremos sobretudo aos sectores de vendas,</p>	<p>E1: Rui Pedro</p> <p>E2: Renato Carvalho</p>	L825

	<p>nomeadamente aos nossos assessores de vendas regionais como forma de obtermos vantagem competitiva para internamente desenvolvermos informação exclusiva sobre o nosso segmento de negócios. Como pertencemos a um grupo internacional, estamos também atentos à informação produzida quer pela Oriflame Nacional quer pela Oriflame Internacional.</p> <p>R3: A nível de fontes internas, recorremos aos sectores de vendas, de pesquisa de mercado, de planeamento, de I&D, de compras, de análise de produtos concorrentes. Temos fontes regionais e socorremo-nos também de informação que a Oriflame Nacional e Internacional fornecem.</p>	E3: Rui Pedro	L830 L835 L840 L845 L850 L855 L860
<p>Q32: Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as actividades de inovação da empresa, durante o ano de 2014? Fontes do mercado (Clientes ou consumidores; concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de actividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D).</p>	<p>R1: Euromonitor e Millward Brown</p> <p>R2: As fontes de mercado a que recorremos são sobretudo aquelas de advém do feedback que obtemos do trabalho junto dos nossos clientes, bem como do retorno de opiniões das participações que fazemos em feiras e exposições. A nível de exploração de tendências socorremo-nos da informação que proevém da Oriflame Internacional.</p> <p>R3: As fontes de informação a que a empresa recorre são essencialmente aquelas de advém dos nossos clientes, do feedback</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	L865 L870 L875 L880 L885

	que obtemos nas feiras e exposições em que participamos. Também e porque pertecemos a um grupo com implantação internacional, obtemos informação agregada dos diferentes países onde a Oriflame opera.		L890 L895 L900
Q33: Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as actividades de inovação da empresa, durante o ano de 2014? Fontes institucionais (Universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com actividades de P&D)?	R1: Não R2: Não R3: Não	E1: Rui Pedro E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	
Q34: Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as actividades de inovação da empresa, durante o ano de 2014? Outras fontes (Conferências, feiras, exposições; revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais; associações profissionais ou empresariais)	R1: Não R2: Sim, a Oriflame marca presenças e promove seminários, conferências, feiras e exposições como forma de trabalhar a notoriedade da marca junto do segmento consumidor da marca. R3: Sim, a Oriflame participa e fomenta workshops, seminários, conferências, feiras e exposições para implantar e obter informação sobre a marca junto dos consumidores.	E1: Rui Pedro E2: Renato Carvalho E3: Rui Pedro	L905 L905 L910 L915
Q35: Qual a importância, para a empresa, de recorrer às inovações de produto (bens e/ou serviços) ou de processo, introduzidas pela empresa durante o ano de 2014? (Para alargar a gama de produtos? Substituir produtos ou processos desatualizados? Entrar em novos mercados? Aumentar a quota de mercado? Melhorar a qualidade dos produtos? Aumentar a capacidade de produção?).	R1: Avaliação e desempenho de forma a poder ter novos lançamentos a cada 3 semanas. A credibilidade está na qualidade dos produtos, com incidência nos cuidados do rosto. R2: As inovações de produto permitem colocar a marca na vanguarda da indústria. Permite uma consolidação no mercado e junto dos nossos clientes.	E1: Rui Pedro E2: Renato Carvalho	L920 L925 L930

Sara Filipa Erbert Sílvia Alves de Sousa 93

	<p>localização do Centro Logístico Ibérico permitiu agilizar bastante a relação com os nossos clientes, permitindo aumentar a qualidade de serviço prestado.</p>		<p>L1040</p> <p>L1045</p>
<p>Q37: Durante o ano de 2014 a empresa introduziu novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão? (P.e. descentralização, integração de serviços, sistemas de formação, etc).</p>	<p>R1: Embora integrados na zona EMEA (Europe, Middle East and Africa), desde há 2 anos que a aposta tem sido de conjugação de diferenciação com foco nas necessidades específicas de cada país, de modo a permitir maior adequação a cada uma das respectivas realidades.</p> <p>R2: A Oriflame da Região Autónoma da Madeira, procura a nível regional atender às necessidades específicas do nosso público alvo. Tal como a nível nacional acontece face à empresa mãe, também a nível regional a Oriflame tem vindo a dar uma autonomia crescente às regiões, tendo naturalmente sempre por base os resultados obtidos, o que permite trabalhar os produtos que a Oriflame internacional disponibiliza de acordo a adequação a à nossa realidade específica.</p> <p>R3: Na região autónoma dos Açores temos como objectivo a implantação da marca junto dos consumidores regionais, procurando perceber as necessidades específicas da região. Essa percepção tem vindo a ser aprofundada à medida que os resultados têm surgido e</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L1050</p> <p>L1055</p> <p>L1060</p> <p>L1065</p> <p>L1070</p> <p>L1075</p> <p>L1080</p> <p>L1085</p> <p>L1090</p> <p>L1095</p>

	temos vindo a conquistar uma maior autonomia, o que permite adequar os produtos que internacionalmente são disponibilizados pela casa mãe às especificidades regionais.		L1100 L1105 L1110
Q38: Durante o ano de 2014 a empresa introduziu novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas? (P.e.parcerias, “outsourcing”, subcontratação, etc).	<p>R1: As parcerias que estabelecemos prendem-se sobretudo com o trabalho realizado junto de instituições para angariação de assessores, elemento essencial do nosso modelo de vendas multinível, bem como com os media, para fortalecimento da notoriedade da marca.</p> <p>R2: Não temos neste particular desenvolvido acções nos últimos anos especiais, para além do que já normalmente fazemos.</p> <p>R3: Temos sobretudo procurado parceiros para auxiliarem na angariação de assessores de forma a cimentarmos o modelo de vendas em rede que caracteriza a empresa.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L1115</p> <p>L1120</p> <p>L1125</p> <p>L1130</p> <p>L1135</p> <p>L1140</p>
Q39: Porque é que a empresa decidiu inovar organizacionalmente, com que objetivo? (Para reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes ou dos fornecedores? Para melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos? Para melhorar a qualidade dos produtos? Para reduzir custos por unidade produzida?)	<p>R1: Qualidade de serviço prestado ao cliente, maior proximidade com o cliente, apoio às estruturas locais e regionais e controlo de operações.</p> <p>R2: Sobretudo para melhor aumentar a notoriedade da marca junto dos consumidores, elemento essencial no modelo de negócio em rede que a Oriflame pratica.</p> <p>R3: A empresa tentar sempre melhorar em tudo, a todos os níveis.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L1145</p> <p>L1150</p> <p>L1160</p> <p>L1165</p>

96
Sara Filipa Erbert Sílvia Alves de Sousa

	<p>da marca obteve crescimento pela forma dinâmica, arrojada e empreendedora no impulsionamento do negócio multinível. Importante é também a presença desde a primeira hora na Expomadeira, bem como na publicitação do negócio pelos mais variados canais, determinantes para o rápido crescimento do número de colaboradores.</p> <p>R3: A Oriflame é conhecida sobretudo pela inovação, a todos os níveis. Estão sempre a aparecer produtos novos, novas embalagens, catálogos com nova imagem etc. Este ano, por exemplo, foi criado um novo catálogo (extra) exclusivo para as gamas de cuidados de rosto, com um brilho e tipo de papel diferentes.</p>		<p>L1235</p> <p>L1240</p> <p>L1245</p> <p>L1250</p> <p>L1255</p> <p>L1260</p> <p>L1265</p> <p>L1270</p>
<p>Q41: Qual a relevância do aumento da quota de mercado, da introdução em novos grupos de clientes ou da introdução em novos mercados geográficos?</p>	<p>R1: O nosso objectivo é a maior proximidade com os consumidores, obviamente também o aumento da quota de mercado e alcançar novos consumidores. Acreditamos que estando mais próximo dos consumidores, com a qualidade de oferta que possuímos, o resto surge naturalmente. O importante é dar a conhecer e fazer justiça aos produtos que disponibilizamos.</p> <p>R2: Tendo como meta a prestação de serviços de proximidade com os consumidores, obviamente também o aumento da quota de mercado e alcançar novos consumidores.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p>	<p>L1275</p> <p>L1280</p> <p>L1285</p> <p>L1290</p> <p>L1295</p>

	<p>Acreditamos que estando mais próximo dos consumidores, com a qualidade de oferta que possuímos, o resto surge naturalmente. O importante é dar a conhecer e fazer justiça aos produtos que disponibilizamos.</p> <p>R3: A oriflame é uma marca de excelência e, não há dúvida que o mais importante é fazer com que, o maior número possível de consumidores tenha acesso à mesma. É importante dar oportunidade, ao maior número possível de pessoas, de consumir produtos de alta qualidade ao menor preço.</p>	E3: Rui Pedro	<p>L1300</p> <p>L1305</p> <p>L1310</p> <p>L1315</p> <p>L1320</p>
Q42: A empresa adoptou as técnicas descritas em 9 com outros objetivos que não os da pergunta 9.1?	<p>R1: De certa forma está tudo ligado. Podemos acrescentar talvez alguns indicadores mais específicos e que também estão na nossa mira como o aumento da notoriedade e afinidade.</p> <p>R2: Os objectivos e métricas utilizados estão todos interrelacionados. Podemos acrescentar talvez como objectivos o aumento da notoriedade e afinidade junto dos nossos clientes.</p> <p>R3: O reconhecimento constante da Oriflame como marca de excelência.</p>	<p>E1: Rui Silva</p> <p>E2: Renato Carvalho</p> <p>E3: Rui Pedro</p>	<p>L1325</p> <p>L1330</p> <p>L1335</p> <p>L1340</p> <p>L1345</p>